



**“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA SUPERIOR  
DE GUERRA DEL EJÉRCITO – ESCUELA DE POSTGRADO –  
LIMA 2017”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Sr. Mariano Oscar La Torre Padron**

**Sr. César Montoya Villafuerte**

**Sr. José Luis Reyes Ascenjo**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**

**2018**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y  
padres por su apoyo incondicional.

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación tiene como finalidad, a través de la aplicación de un diagnóstico sobre la gestión del conocimiento (GC) en la organización, identificar el adecuado empleo del conocimiento, así como las estrategias para su desarrollo. Asimismo, y producto de ello, proponer lineamientos para la implementación de factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, toda vez que es la institución de estudios de más alto nivel en el Ejército del Perú y es la encargada de articular el trabajo pedagógico e institucional, orientándolo de manera autónoma, participativa y complementaria, en el corto y mediano plazo, hacia el logro de aprendizajes de calidad, para perfeccionar al personal de oficiales en los aspectos de ciencias militares y de la administración moderna, acordes con las exigencias institucionales.

La gestión del conocimiento, sustentada en procesos, busca administrar el conocimiento en la institución u empresa tomando como base su activo principal, el recurso humano; orienta sus esfuerzos en mejorar el desempeño de la organización a través del adecuado empleo del conocimiento, logrando prácticas de calidad, eficacia y eficiencia.

El trabajo de investigación se lleva a cabo a través de la aplicación de un cuestionario al personal de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), para obtener un autodiagnóstico «en base a seis factores de éxito en la implantación de programas de gestión del conocimiento» (Molina y Marsal Serra 2002: 65). Estos factores (compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, tecnología, procesos organizativos, e indicadores de la gestión del conocimiento) permitirán mantener o redefinir la gestión estratégica de la organización en relación con la gestión del conocimiento y el empleo de lineamientos para su aplicación y mejora.

## Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
 <b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
 <b>Capítulo II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes.....	2
2. Marco legal.....	2
3. Planteamiento del problema.....	4
4. Preguntas de investigación.....	5
5. Objetivos.....	5
5.1Objetivo general.....	5
5.2Objetivos específicos .....	5
6. Hipótesis.....	5
6.1Hipótesis general.....	5
6.2Hipótesis específicas.....	6
7. Justificación.....	6
7.1Conveniencia.....	6
7.2Relevancia social .....	6
7.3Valor teórico.....	6
7.4Utilidad metodológica.....	6
8. Limitaciones.....	6
9. Delimitaciones.....	7
 <b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
1. Gestión del conocimiento .....	8
1.1Tipos de conocimiento.....	9
1.2Cómo aprenden las personas.....	10
1.3Cómo aprenden las organizaciones.....	11
1.4Definición de la gestión del conocimiento.....	11
1.5El capital intelectual en las organizaciones.....	12
1.6Modelos de gestión del conocimiento.....	12

2. Gestión del conocimiento en el sector público .....	14
2.1 Gestión del conocimiento, caso universidad y caso Colegio Peruano Británico. ....	14
<b>Capítulo IV. Metodología del trabajo de investigación .....</b>	<b>17</b>
1. Enfoque de la investigación .....	17
2. Tipo de estudio.....	17
3. Diseño de investigación.....	17
4. Población y muestra.....	17
5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	18
5.1 Ficha técnica.....	18
5.2 Validez y confiabilidad .....	18
6. Procesamiento de datos.....	19
6.1 Análisis e interpretación .....	19
6.1.1 Análisis.....	19
6.1.2 Interpretación .....	20
<b>Capítulo V. Análisis del diagnóstico .....</b>	<b>22</b>
1. La Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado .....	22
1.1 Misión.....	22
1.2 Organización (anexo 3).....	22
1.3 Valores institucionales .....	22
1.4 Objetivos institucionales .....	22
1.5 Mapa de procesos.....	23
1.6 Innovación.....	23
2. Factores de éxito en la implantación de programas de gestión del conocimiento .....	24
2.1 Implicancias de la alta dirección en el desarrollo de la gestión del conocimiento.....	25
2.2 La cultura organizacional y la gestión del conocimiento.....	26
2.3 Capacidad de gestión en las organizaciones .....	26
2.4 La tecnología en la gestión del conocimiento .....	27
2.5 Procesos en las organizaciones .....	27
2.6 Indicadores para la gestión del conocimiento en una organización .....	28
3. Análisis de resultados y hallazgos .....	28
3.1 Análisis cualitativo.....	29
3.2 Análisis cuantitativo.....	33

<b>Capítulo VII. Propuesta de lineamientos para la implementación de factores de éxito en la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG.....</b>	<b>39</b>
1. Fundamentación de la propuesta.....	39
2. Propuesta / Lineamientos .....	40
2.1 Compromiso de la alta dirección .....	41
2.2 Cultura orientada a compartir .....	42
2.3 Capacidad de gestión .....	42
2.4 Tecnología.....	43
2.5 Procesos organizativos.....	44
2.6 Indicadores de la gestión del conocimiento .....	44
3. Justificación.....	44
4. Resultados esperados .....	45
5. Sugerencias de actividades .....	45
6. Presupuesto.....	46
 <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>47</b>
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones .....	47
 <b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>
 <b>Anexos.....</b>	<b>52</b>
 <b>Notas biográficas.....</b>	<b>64</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Datos, información y conocimiento.....	9
Tabla 2.	Conocimiento según su naturaleza .....	10
Tabla 3.	Factores de éxito según docentes, alumnos y planta orgánica.....	19
Tabla 4.	Modelo de ANOVA Vía.....	19
Tabla 5.	Modelo de ANOVA Bloque .....	19
Tabla 6.	Medición del conocimiento, utilizando ANOVA Vía y Bloque.....	21
Tabla 7.	ANOVA Bloque .....	21
Tabla 8.	Valores institucionales.....	22
Tabla 9.	Ejes y objetivos estratégicos en la ESGE-EPG .....	23
Tabla 10.	Estadística descriptiva de los factores de éxito.....	34
Tabla 11.	Factores de éxito en la ESGE-EPG .....	35
Tabla 12.	Materiales a emplear en los talleres y módulos .....	46
Tabla 13.	Total del presupuesto.....	46

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Progresión conceptual a partir del conocimiento.....	8
Gráfico 2.	Modelo de gestión del conocimiento (KMAT) .....	13
Gráfico 3.	Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) .....	14
Gráfico 4.	Modelo de gestión del conocimiento en una universidad pública.....	15
Gráfico 5.	Modelo propuesto para el CPB.....	16
Gráfico 6.	Representación gráfica de los procesos del nivel 2 ESGE-EPG .....	23
Gráfico 7.	Diagnóstico de la ESGE-EPG .....	30
Gráfico 8.	Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de los docentes.....	30
Gráfico 9.	Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de los alumnos .....	31
Gráfico 10.	Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de la planta administrativa .....	31
Gráfico 11.	Medición de factores de éxito.....	34
Gráfico 12.	Medición de factores de éxito y sus variaciones .....	35
Gráfico 13.	Intercambio de información entre <i>stakeholders</i> en la ESGE-EPG .....	39
Gráfico 14.	La gestión del conocimiento y los factores de éxito en la ESGE-EPG .....	40



## **Índice de anexos**

Anexo 1.	Cuestionario.....	53
Anexo 2.	Entrevista estructurada “Gestión del conocimiento en la ESGE-EPG” .....	56
Anexo 3.	Organización.....	57
Anexo 4.	Registros de puntuaciones .....	58
Anexo 5.	Matriz de consistencia .....	63

## **Capítulo I. Introducción**

El Ejército del Perú, con casi 200 años de formación (1821) y actualmente como órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, es una institución militar que se rige sobre la base de sus objetivos estratégicos en relación con su participación en la seguridad y defensa nacional, lo que lo lleva a trazar objetivos también institucionales.

La Constitución Política del Perú (CPP), en su artículo 165, establece que las Fuerzas Armadas (FF. AA.) están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, y que tienen por finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la república. Asimismo, indica en su artículo 171 que las FF. AA. y la Policía Nacional participan en el desarrollo económico y social del país y en la defensa de acuerdo a ley; en ese sentido, el Ejército, para lograr desarrollar sus capacidades militares y cumplir con lo dispuesto por las leyes en el Perú, cuenta dentro de su organización con la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), que como escuela orgánica del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) forma parte de ese engranaje institucional que permitirá el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, y siendo la ESGE-EPG una institución orgánica del Ejército y por ende del Estado, su participación y desempeño no pueden estar ajenos a la búsqueda de este objetivo de ser inclusivo, eficiente, ágil y transparente.

La Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado es la institución de estudios de más alto nivel en el Ejército del Perú. Está facultada y reconocida por la Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU) y acreditada por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). En ese orden de ideas, el presente trabajo de investigación busca, a través de un adecuado diagnóstico, la implementación de un plan de la gestión del conocimiento, para mejorar sus prácticas en el uso adecuado del conocimiento y su aprendizaje, en beneficio de la labor que cumple constitucionalmente y su aplicación en beneficio de la sociedad, es decir, en su participación en la seguridad y defensa nacional así como en los nuevos roles a los cuales se enfrenta el país, de acuerdo a la CPP, leyes, normas vigentes y estricto cumplimiento de los derechos humanos.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Antecedentes**

De acuerdo al Plan Excelencia desarrollado por la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), es la encargada de articular el trabajo pedagógico e institucional, orientándolo de manera autónoma, participativa y complementaria, en el corto y mediano plazo, hacia el logro de aprendizaje de calidad, en ese sentido y de acuerdo al mismo Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG 2017-2019: «La necesidad de afrontar los cambios acelerados que se vienen produciendo en los últimos años en nuestra sociedad, en los diferentes campos de la vida humana social, económico, político, educativo y tecnológico; asimismo, como una expresión política y pedagógica local, requiere de un documento de gestión que permita diseñar los procesos educativos de los programas académicos, acordes con las exigencias y demandas del Ejército, coadyuvando al cumplimiento de los principios, fines y objetivos que especifica la Ley N° 28044 (Ley General de Educación) la Ley N° 30220 (Ley Universitaria) y la Ley N° 28359 (Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas)» (ESGE-EPG 2017: 3).

«La ESGE-EPG es ESCUELA, porque educa el criterio; es SUPERIOR, porque el objetivo de su educación es perfeccionar a los Jefes, es decir, líderes, conductores y maestros, con la inmensa responsabilidad de enseñar y dar ejemplo a los demás, ejemplo de cómo se sirve a la patria y a los supremos intereses de la nación, cuando la amenazan peligros externos o internos; es de GUERRA, porque el objeto de estudio es el arte de la guerra y es de POSTGRADO, porque está facultada y reconocida como tal por la Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU) y acreditada por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)» (ESGE-EPG 2017: 3).

En ese sentido, la ESGE-EPG, busca incorporarse en el Plan de Modernización de la Gestión Pública a través de la aplicación de la gestión por procesos, el que ha sido formulado en el año 2013.

### **2. Marco legal**

- a. La Constitución Política del Perú establece que la educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte, como deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país así como la formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar (artículo 14).

- b. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.
- c. Ley N° 28044 (Ley General de Educación), cuyo objeto es establecer los lineamientos generales de la educación y el sistema educativo en el Perú.
- d. Ley N° 30220 (Ley Universitaria).
- e. RM N° 242-2013-DE/SG del 20/03/2013., Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Defensa PESEM 2012-2016. Acreditación del sistema educativo del sector Defensa.
- f. Resolución de la Asamblea Nacional de Rectores N° 394-2004-ANR: Aprueba “Los Requisitos Mínimos para la Organización y Funcionamiento de una Escuela de Postgrado o sección de Postgrado”.
- g. Resolución N° 002-2008-SINEACE-P: Aprueba el “Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias”.
- h. Modelo de Calidad para la Acreditación de Programas de Posgrado, modalidad presencial, y estándares para Maestrías y Doctorados, publicado el Diario Oficial “El Peruano” el 23 diciembre de 2010.
- i. Acuerdo de Directorio N° 456-2010-CONEACES: Aprueba los estándares y criterios de evaluación para la acreditación de las carreras profesionales de los institutos y escuelas de educación superior tecnológicos y escuelas de formación técnico profesional de los sectores Defensa e Interior.
- j. RM N° 011-2012 SINEACE del 12 de febrero de 2012. Oficializan los estándares de las carreras profesionales de las Fuerza Armadas y de la Marina Mercante Nacional aprobados mediante Acuerdo N° 065-2011- CONEAU.
- k. Directiva N° 008-H1.c. Para la implementación de la Gestión por procesos en el Ejército del Perú (31 de mayo de 2016).
- l. Mapa de Procesos del Ejército – DIPLANE – MP-001 Versión: 1 (19 de mayo de 2016).
- m. Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 022-2016-SINEACE/CDAH-P (Lima, 21 de marzo de 2016).
- n. Modelo de Acreditación para Programa de Estudios de Educación Superior Universitaria Marzo-2016.
- o. Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU Aprueban la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

### **3. Planteamiento del problema**

La Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), basada en su marco legal y los objetivos estratégicos e institucionales, cuenta con una herramienta de gestión para la articulación de su trabajo pedagógico e institucional de calidad, basado en su Plan Excelencia, ESGE-EPG, 2017-2019. Sobre la base de ello, la presente investigación busca contribuir y mejorar los niveles de calidad y eficacia en su organización a través del adecuado empleo de la gestión del conocimiento; esto conlleva a mejorar la gestión con el sustento de manera efectiva de los sistemas de capitales (humano, estructural, relacional), planteados por varios autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Stewart (1997), Molina y Marsal Serra (2002), North y Rivas (2008), la importancia que tiene la cultura en la organización planteada por Obeso *et al.* (2012), y los modelos de gestión del conocimiento planteados por Chahuan (2012), que empleados adecuadamente contribuirán al logro del objetivo favorablemente.

El presente estudio permitirá conocer principalmente cómo se realiza la gestión del conocimiento partiendo desde su rectoría, socialización, transferencia, optimización e incremento de la calidad del aprendizaje organizacional y adecuado empleo del conocimiento a través del enfoque en el capital intelectual. De acuerdo con Molina y Marsal Serra (2002: 14) «El capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales. El capital intelectual está constituido a su vez por la suma del capital humano (cultura organizativa, competencias, etc.) y el capital estructural (procesos, estructura organizativa, tecnología)».

En relación al capital intelectual, Peluffo y Contreras (2002: 25) indican que «las características del capital intelectual que se administra a través de un sistema de la gestión del conocimiento dependerán en gran medida del medio ambiente y de la dinámica que este tenga. En cuanto a esto, se han diferenciado claramente tres tipos de ambientes: actividad mecánica, actividad orgánica o sistema organizacional, y los sistemas de innovación». También manifiestan que la gestión del conocimiento se hace más intensa en los ambientes de innovación, ya que el flujo de información es caótico y necesita de soportes para encauzarlo, o se puede correr el riesgo de fracasar y producir pérdidas de tal magnitud que pueden llevar a extremos como la desaparición misma del sistema. En esa medida consideramos que el asegurar la innovación y el aprendizaje organizacional, mejorará los procesos a fin de brindar un mejor producto en cuanto al conocimiento de los integrantes de la organización.

En ese sentido, podemos cuestionarnos:

¿Cómo es la praxis de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado?

#### **4. Preguntas de investigación**

##### **Pregunta general**

¿Cómo es la praxis de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado?

##### **Preguntas específicas**

¿Cuál es el nivel de los factores de éxito de la gestión del conocimiento en el personal docente, alumnos y planta administrativa que labora en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado?

¿Cuál es el nivel de implementación de estrategias con relación a los factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado?

#### **5. Objetivos**

##### **5.1 Objetivo general**

Proponer lineamientos para la implantación de factores de éxito en gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

##### **5.2 Objetivos específicos**

Determinar el nivel de los factores de éxito de la gestión del conocimiento en el personal docente, alumnos y planta administrativa que labora en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

Identificar el nivel de implantación de estrategias con relación a los factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

#### **6. Hipótesis**

##### **6.1 Hipótesis general**

La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado elevará sus niveles de eficacia.

## **6.2 Hipótesis específicas**

El personal docente, alumnos y planta administrativa que desarrollen adecuadamente los factores de éxito de la gestión del conocimiento, mejorarán su nivel de eficacia en la organización.

La consideración de estrategias en relación con el factor de éxito “gestión” en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, mejorará los niveles de eficacia en la Institución.

## **7. Justificación**

### **7.1 Conveniencia**

La Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado es el centro de estudios de más alto nivel del Ejército y es el ente rector de la doctrina institucional, por lo que, la mejora en sus procesos y su gestión permitirá tener un impacto positivo en el perfeccionamiento profesional de sus cuadros.

### **7.2 Relevancia social**

Lo más importante para la institución es capacitar a los oficiales del Ejército, para contribuir con la seguridad, desarrollo y bienestar nacional, en la gestión del conocimiento (GC), que constituye un aspecto clave, ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión.

### **7.3 Valor teórico**

El presente estudio permitirá conocer principalmente cómo se realiza la GC y cómo esta gestión contribuye al cumplimiento de su misión, en el corto y mediano plazo.

### **7.4 Utilidad metodológica**

El presente estudio nos permitirá determinar si la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, cuenta con instrumentos para monitorear la gestión del conocimiento en los diferentes niveles de la organización, sus procesos, control de calidad; toma de decisiones, plataformas tecnológicas, acceso a información, evaluación de la gestión y sus resultados, con la finalidad de tomar decisiones que de ello se deriven.

## **8. Limitaciones**

Las limitaciones que se presentan en la ESGE-EPG, de manera general, son de tipo administrativo, en la posibilidad de contar con el personal adecuado para la aplicación de la

herramienta de investigación, así como el acceso a la información requerida, toda vez que el personal se encuentra distribuido en diferentes actividades administrativas así como en actividades académicas, que con la coordinación y autorización previa podrán ser subsanadas.

## **9. Delimitaciones**

La investigación se delimita al personal de la ESGE-EPG, en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos, oficiales, técnicos y suboficiales, oficiales alumnos, así como a los empleados civiles de la escuela en mención.



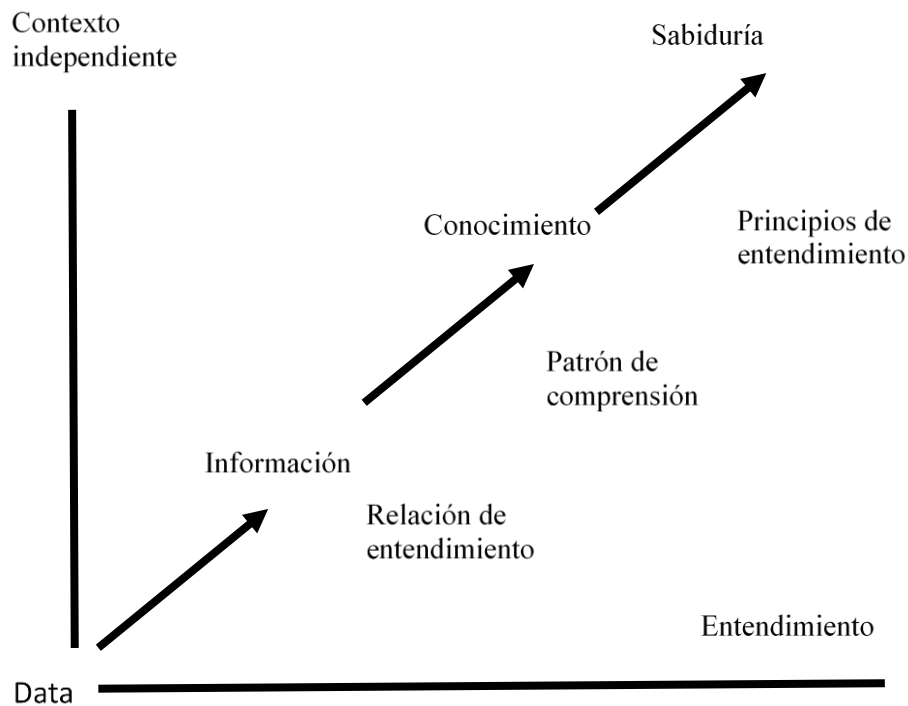
### Capítulo III. Marco teórico

#### 1. Gestión del conocimiento

##### Conocimiento

Hablar de conocimiento es referirnos a aquello que lo fomenta o permite su obtención, en ese sentido, no se puede dejar de mencionar, el dato y la información como insumo básico para su desarrollo. De acuerdo con Uriarte (2008: 1): «comenzamos con datos. ¿Qué son los datos? Los datos son un número o palabra o letra sin contexto. Por ejemplo, un número como 5 o 100, sin ningún contexto, son meros datos. Una mera recopilación de datos no es información. Esto significa que si no hay relación entre las piezas de datos, entonces no es información».

##### Gráfico 1. Progresión conceptual a partir del conocimiento



Fuente: Uriarte (2008: 2).

Se puede apreciar en este grafico la importancia de los datos en el desarrollo del conocimiento, la obtención del elemento inicial, organizado adecuadamente conlleva relacionarlo y a obtener la información y a la vez, luego de un proceso adecuado esta información permite la posibilidad de transformarse en conocimiento.

La información, que son datos dotados de significado, presentada ordenadamente, transmite un mensaje.

Para Uriarte (2008:1): «El conocimiento se reconoce cada vez más como el nuevo imperativo estratégico de la organización».

A continuación, se muestran en la tabla 1 algunas características que identifican a los datos, la información y el conocimiento y que permiten orientar mejor el papel que desempeñan en la gestión del conocimiento:

**Tabla 1. Datos, información y conocimiento**

Datos	Información	Conocimiento
<b>Observaciones sencillas de los estados del mundo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estructuran fácilmente.</li> <li>- Se capturan con facilidad en las máquinas.</li> <li>- A menudo se cuantifican.</li> <li>- Se transfieren con facilidad.</li> </ul>	<b>Datos dotados de pertinencia y propósito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una unidad de análisis.</li> <li>- Necesita consenso sobre el significado.</li> <li>- La intermediación humana es indispensable.</li> </ul>	<b>Información valiosa de la mente humana. Incluye reflexión, síntesis y contexto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil de estructurar.</li> <li>- Difícil de capturar en las máquinas.</li> <li>- A menudo es tácito.</li> <li>- La transferencia es complicada.</li> </ul>

Fuente: Contreras y Tito (2013).

### 1.1 Tipos de conocimiento

Con lo expresado anteriormente y con la importancia que tienen los datos y la información en el proceso del conocimiento mostramos algunos conceptos y tipos de conocimiento. Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se clasifica en conocimiento tácito y explícito, en esa medida podemos diferenciarlos tal como se muestra en la tabla 2.

De acuerdo con Zapata (2011: 72): «La naturaleza del conocimiento se ha clasificado y definido de varias maneras. Aun cuando ha sido preponderantemente bivalente (tácito y explícito) también se presentan otras clasificaciones del conocimiento». En ese sentido, presenta al conocimiento individual y colectivo, al conocimiento interno y externo y al conocimiento del tipo *know-how*, *know-what* y el *know-why*.

**Tabla 2. Conocimiento según su naturaleza**

Conocimiento según naturaleza	Características	Utilidad en empresa
Explícito	Conocimiento que han sido expresados en palabras y números. Formal y sistemático Fácilmente articulable y expresable, susceptible de ser compartido. A nivel individual: Conocimiento consciente. A nivel organizativo: Conocimiento objetivo. A nivel superior sociedad: Conocimiento público Se pueden encontrar en documentos, manuales, entre otros.	Se afianza lo que ya se conoce y se gestiona la manera en que los interesados lo sepan manejar
Implícito o tácito	Conocimiento personal basado en la experiencia individual. Incluye perspectivas, intuiciones y corazonadas. Difícil de articular y expresar, codificar y compartir con otros. A nivel individual: Conocimiento automático. A nivel organizativo: Conocimiento colectivo o arquitectónico.	En una entidad, a través de dinámicas y gestiones realizadas con los trabajadores, se puede obtener y codificar este conocimiento.

Fuente: Segovia (2013).

## 1.2 Cómo aprenden las personas

Nonaka y Takeuchi (1995) plantearon que la manera de aprender en la organización se daba a través de la formación de ciclos de producción del conocimiento, este se expresaba a través de un espiral en que mostraba el proceso de conversión del conocimiento. La primera fase estaba relacionada a un proceso de socialización, en donde las personas en forma directa, en particular de sus profesores, adquieren nuevos conocimientos, a este proceso lo clasificaron como de tácito a tácito. Una segunda fase de externalización, que se articula a través del dialogo, en donde se resuelven problemas con el conocimiento transferido, clasificado como de tácito a explícito. Una tercera fase como proceso de combinación, a través documentos y clasificado como explícito a explícito y finalmente un proceso de internalización, en donde las personas internalizan el conocimiento de lo explícito en su propia experiencia, clasificado como de explícito a tácito.

Para Navarro (2009: 13): «El aprendizaje es un proceso de desarrollo de “*insights*” o estructuras significativas. Se identifica con “conocer” definido como “comprensión del significado”. De ahí que cuando existe una vacilación o duda en el aprendizaje no se ha comprendido plenamente». Asimismo, indica que los aspectos psicológicos del mundo personal, físico y social toman importancia en la medida que esa percepción influye en la formación y desarrollo de la persona. También que: «Por medio del aprendizaje, se producen los cambios “*insight*” o comprensión interna de la situación y su significado. Los cambios que se producen en la estructura cognitiva

proviene del cambio en la misma estructura y por la fuerza que tienen en el “aquí y ahora”, las necesidades, motivaciones, deseos, tensiones, aspiraciones, etc.» (Navarro 2009: 14).

El cómo aprenden las personas es de vital importancia en la medida que la suma de ese conocimiento favorecerá el conocimiento en la organización. Para Zapata (2011: 73): «Los nuevos conocimientos siempre comienzan en el individuo y se convierten en conocimiento colectivo al ser puestos a disposición de toda la organización. Así, el conocimiento de la organización es la suma total de las competencias, la información y el conocimiento de cada uno de sus miembros».

### **1.3 Como aprenden las organizaciones**

Referirnos a cómo aprenden las organizaciones es disponer de ciertas características que permiten que el factor humano se desarrolle de la mejor manera dentro de ellas, es decir, disponer de herramientas como la tecnología, la estructura organizacional, el tiempo para poder interactuar y llevar a cabo las relaciones sociales -socialización planteada por Nonaka y Takeuchi (1995)-, que orientan a integrar y estrechar lazos de afectividad que permitan a la vez analizar y compartir el conocimiento en las organizaciones.

Para Zapata (2011: 79): «El entorno económico de globalización trae consigo nuevos referentes para identificar la competencia, lo que obliga a las organizaciones a renovarse continuamente. En ese entorno impera la necesidad de capturar el conocimiento y distribuirlo a lo largo de la organización».

Para North y Rivas (2008: 45-46): «Mientras que [para] las empresas tradicionales los conocimientos son tratados con frecuencia como informaciones, que son divisibles y almacenables a voluntad, como si fueran alimentos congelados, para la empresa inteligente crece en importancia la estructuración y transferencia de los mismos, tanto de un proceso de aprendizaje individual como colectivo».

### **1.4 Definición de la gestión del conocimiento**

Existen muchos conceptos en relación a la gestión del conocimiento, la simbiosis entre los términos “gestión” y “conocimiento” ha permitido a diversos autores plantear su mejor manera de relacionarlos e interpretarlos, más aún si esta relación permite a las organizaciones, sean públicas o privadas incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Para Molina y Marsal Serra (2002: 12): «La gestión del conocimiento es el paradigma que intenta dar respuesta a la aparición súbita de esa nueva realidad, palpable por primera vez a todos los niveles (en ese cliente que entra por la puerta equivocada pidiendo algo inusual, en los medios de comunicación, en los teléfonos móviles, en el correo electrónico de los amigos (...)).»

También indica que los factores tácticos y operacionales están sustentados en la GC, asimismo ello debe de facilitar la gestión de las diversas actividades relacionadas con el conocimiento es decir, con capturar y transformar su empleo en provecho de la organización.

### 1.5 El capital intelectual en las organizaciones

Para Molina y Marsal Serra (2002: 13-14): «El capital intelectual es la expresión inventada o popularizada por Leif Edvinsson y Michael S. Malone en su libro *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* (1997). A partir de la experiencia de la empresa sueca de seguros Skandia AFS, Edvinsson y Malone presentaron el instrumento de control de gestión desarrollado unos años antes con el objetivo de reflejar el valor real de la compañía, un valor que los instrumentos contables convencionales no eran capaces de reflejar. Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado».

Para autores como Molina y Marsal Serra (2002: 14), «el capital intelectual está constituido por el capital humano (capital organizativa, competencias, etc.) y el capital estructural (procesos, estructura organizativa, tecnología)», sin embargo, para otros autores como Stewart (1997), está constituido por el capital humano, capital estructural y capital relacional, no obstante, todos ellos entrelazan factores que permiten abarcar todos los campos en la organización para su adecuado empleo.

### 1.6 Modelos de gestión del conocimiento

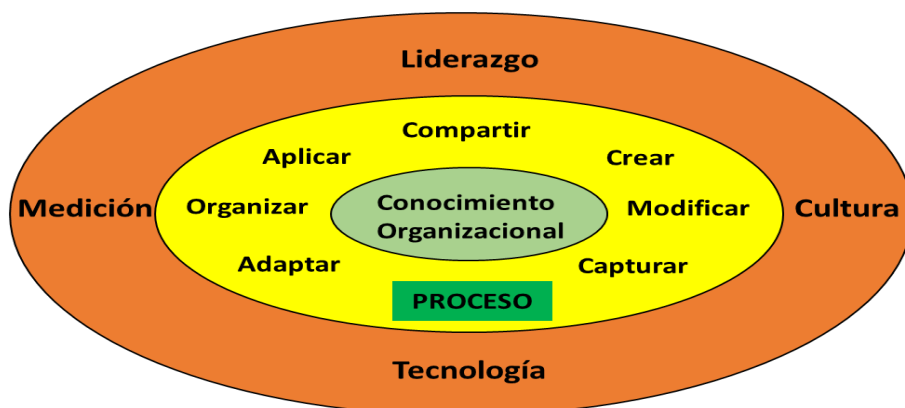
#### a. Modelo de Gestión del Conocimiento Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Este modelo es considerado un instrumento de evaluación y diagnóstico que emplea cinco facilitadores en el proceso de administrar el conocimiento en la organización: el liderazgo, la cultura, la tecnología, la medición y procesos. **Liderazgo**, relacionado a como se lidera el negocio y el empleo de la estrategia para mejorar sus competencias. **Cultura** expresa el clima de la organización en relación a la enseñanza, aprendizaje e innovación. **La tecnología**, medios de comunicación a disposición de su personal. **La medición** del capital intelectual y

la relación de los recursos para con la empresa y su crecimiento. **Procesos**, permite mejorar la propia mecánica interna de la organización.

En relación a este modelo, Chahuan (2012: 20) indica que «un año después de creada la herramienta, las empresas la habían utilizado y en los resultados consolidados de una encuesta realizada se concluye que el orden de importancia de dichos facilitadores es el siguiente: Cultura (84%), Liderazgo (76%), Tecnología (74%), Procesos (70%) y Medición con un (7%)».

**Gráfico 2. Modelo de gestión del conocimiento (KMAT)**



Fuente: Chahuan (2012: 20).

b. Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995):

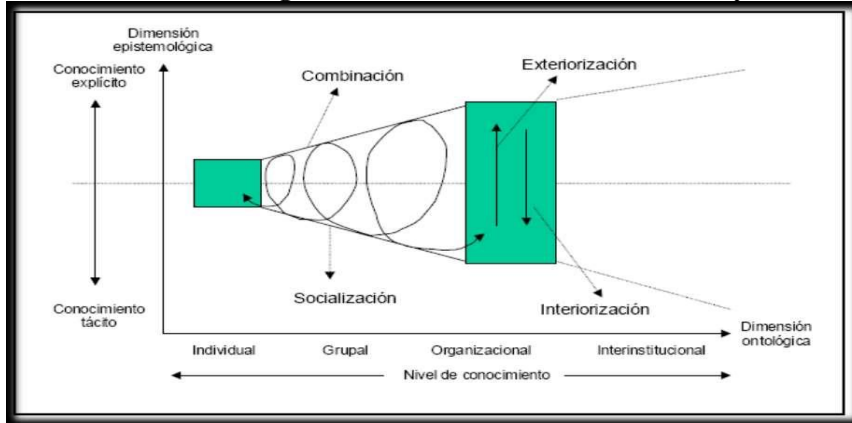
Para Chahuan (2012: 13-14): «El modelo de Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka (1995) [se] basa en dos dimensiones:

- Dimensión epistemológica.- Donde se distinguen el conocimiento explícito, como aquel que se puede codificar, es el formal y sistemático; y el conocimiento tácito que es más difícil de comunicarse, es más personal.  
Considerando en ella cuatro tipos de conversión: Socialización (tácito a tácito), Externalización (tácito en explícito), Internalización (explícito en tácito) y Combinación (explícito en explícito).
- Dimensión ontológica.- Con cuatro niveles de agentes creadores del conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel organizativo».

Asimismo, Chahuan (2012) indica que se emplean dos espirales de contenido epistemológico-ontológico, teniendo como primer paso la socialización, seguido de la externalización, luego la internalización y finalmente la combinación y todo ello se vuelve a inicio a través de un espiral continuo del conocimiento. Asimismo, luego de las formas de creación y del espiral

de conocimiento se llega a las cinco fases de creación del conocimiento organizacional: Compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento.

**Gráfico 3. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)**



Fuente Chahuan (2012: 14).

## 2. Gestión del conocimiento en el sector público

En el Perú, la gestión del conocimiento se inició a mediados de los años 1990, en la actualidad, existen entidades públicas que han iniciado la gestión basada en la aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, considerada en su quinto pilar, entre ellas tenemos al Banco Central de Reserva del Perú aplicando proyectos, como el titulado “La Gestión del Conocimiento en el sistema de consulta de información crítica”, el Ministerio de Educación, la implementación en la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, el que se encuentra adscrito a la Presidencia del consejo de Ministros, así como también la implementación de la GC en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería en el Perú - OSINERGMIN.

### 2.1 Gestión del conocimiento, caso universidad y caso Colegio Peruano Británico

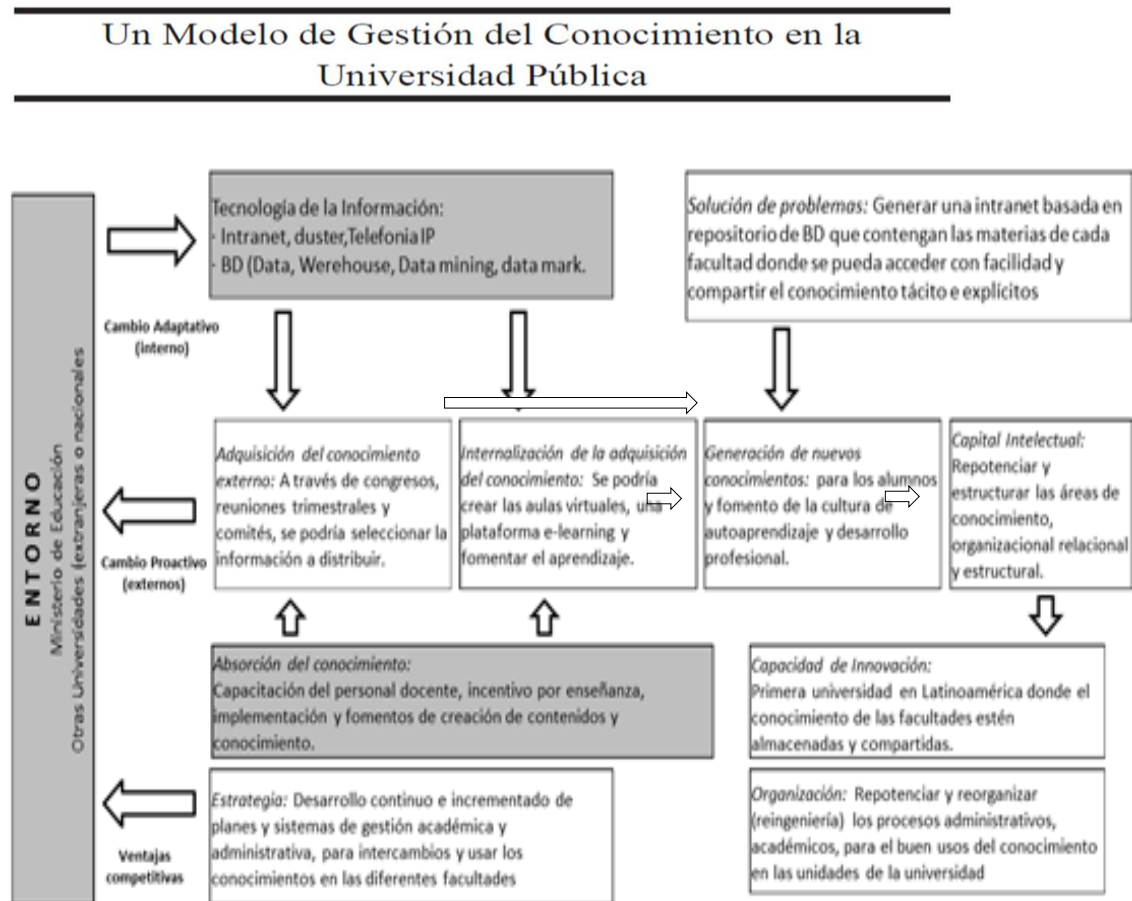
#### Caso universidad

Este es un modelo de GC desarrollado en la facultad de ingeniería de sistemas e informática de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la cual muestra una manera de articular el plan estratégico, indicadores de conocimiento y tablero de mando, con datos registrados a cinco años que le permiten realizar una extrapolación a otras facultades y un análisis comparativo entre ellas.

Este modelo propone una apertura al entorno debiendo de ser capaces de crear capacidades internas sobre la base del conocimiento y su creación en la organización, generando a la vez ventajas competitivas sobre las siguientes características: Creación del conocimiento con tecnología, interacción de procesos y variables (la organización, las estrategias y el medio

ambiente), se basa en la teoría de capacidades dinámicas y aprendizaje organizativo y que la organización responde en forma adaptativa a su entorno.

**Gráfico 4. Modelo de gestión del conocimiento en una universidad pública**



Fuente: Román, Inche y Chung (2010).

### Caso colegio

En la Pontificia Universidad Católica del Perú se presentó una tesis para optar el grado de Magister en Educación. El caso se desarrolló en el Colegio Peruano Británico, teniendo la investigación como objetivo final la formulación de una propuesta de modelo de GC desarrollado en cinco proyectos:

- El uso de TIC a través de laptops e internet.
- El proyecto *one to one*, una laptop para cada profesor y alumno.
- El uso de *smart boards* y pizarras inteligentes.
- Un sistema de información integral e intranet.
- El desarrollo de una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo.



**Gráfico 5. Modelo propuesto para el CPB**



Fuente: Hopkins (2006: 101).

La investigación se realizó desde una perspectiva descriptiva-propositiva de campo, asimismo, esta investigación de campo buscó un entendimiento de los actores principales como son los profesores, padres de familia y alumnos. Se desarrollaron *focus group*, grabando las sesiones y buscando crear un ambiente familiar, creativo y estimulante. Luego de los instrumentos y las guías de investigación se consideraron doce temas sobre los cuales los entrevistados emitieron muchas opiniones: como imaginan el mundo del futuro y como habrá que evolucionar la vida, habilidades requeridas, que cambios requiere introducir el colegio en ese contexto, que pasará con los libros y bibliotecas del futuro, características de la gestión innovadora en educación, uso de las TIC, posibilidad de grabar las clases, contar con intranet, potenciadores y riesgos del uso intensivo de las laptops, la implementación del proyecto *one to one* y finalmente cual es el nivel de conocimiento de la GC y sus posibles aplicaciones en la Educación. Las recomendaciones buscaban incrementar la productividad y eficiencia, otorgando condiciones para desarrollar ventajas comparativas permitiendo que la institución se desarrolle con una mirada más clara así como una mejor y mayor capacidad de anticipación.

## **Capítulo IV. Metodología del trabajo de investigación**

### **1. Enfoque de la investigación**

La investigación se basa en un enfoque cuali-cuantitativo, descriptivo-explicativo, que parte del supuesto que todos los datos, en potencia, son cuantificables. El enfoque se apoya en los fundamentos del positivismo y de la ciencia nomotética, que establece leyes universales, cuya tendencia es hacia la concentración de analizar las manifestaciones externas de la realidad, que permitirá explicar, predecir y controlar (Kerlinger y Lee 2002). El enfoque permite cuantificar los factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), para tener como resultado una propuesta para la GC en la ESGE-EPG.

### **2. Tipo de estudio**

La investigación es de tipo básico porque «está orientada a proporcionar los fundamentos teóricos y conceptuales al problema planteado» (Mejía 2005: 29), en este caso, busca ampliar y profundizar el conocimiento científico acerca de la GC y los factores de éxito a proponer en la ESGE-EPG.

### **3. Diseño de investigación**

Para Hernández (2010), el diseño de la investigación es no experimental, con diseño transversal. «La investigación con diseño no experimental, se caracteriza porque no se manipulan, ni se someten a prueba las variables de estudio» (Hernández *et al.* 2010: 84). Según el tiempo, el diseño es transversal, porque se describe las variables y se analiza su incidencia en un momento determinado, sin realizar ningún tipo de manipulación.

### **4. Población y muestra**

El investigador determina la unidad de personas, que en el caso de la ESGE-EPG, es la organización (alta dirección), los docentes y los alumnos. El concepto de población, «es la totalidad de la unidad de análisis, que presentan características comunes, y que ha sido delimitado por los investigadores» (Mejía 2005: 169).

Para el caso de la ESGE-EPG, la muestra intencional tiene la siguiente estructura:

- |             |              |
|-------------|--------------|
| a. Planta   | 31 personas. |
| b. Docentes | 19 personas. |
| c. Alumnos  | 94 personas. |

Un total de 144 personas de un universo de 204.

## **5. Técnica e instrumento de recolección de datos**

«La medición es un proceso que consiste en asignar numerales a determinados eventos, siguiendo reglas previamente establecidas, para recolectar datos, procesarlos para convertirlos en información, que permita luego contrastar las hipótesis de la investigación» (Mejía 2005: 122).

«Las técnicas son procedimientos que fundamentan los niveles en procesos de medición para la obtención de datos, con más o menos exactitud, el objeto de la investigación, presentando esta medición cuatro niveles: nominal, ordinal de intervalo y de razón o proporcional» (Mejía 2005: 123).

La investigación se orienta sobre seis factores de éxito, de nivel de intervalos y promedios aritméticos, según lo planteado por el autodiagnóstico propuesto por Molina y Marsal Serra (2002). La encuesta ha sido adaptada a la ESGE-EPG, a fin de ser mejor asimilada por los encuestados, de acuerdo con el anexo 1 “cuestionario”. En una segunda fase se realizó la aplicación de una entrevista estructurada, anexo 2, al personal con responsabilidad en el desarrollo de estrategias en la ESGE-EPG. Posterior al levantamiento de información y análisis de los resultados se presentará una propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito de GC en la organización. Para la viabilidad de la propuesta se utilizó una ficha de validez para expertos profesionales de la Plana Mayor del ESGE-EPG.

### **5.1 Ficha técnica**

**Nombre:** Cuestionario de Molina y Marsal Serra (2002).

**Adaptado:** ESGE-EPG.

**Objetivo:** Medir y evaluar la gestión del conocimiento.

**Administración:** Individual (30 minutos).

**Número de ítems:** 36 preguntas (6 dimensiones).

**Dimensiones:** Alta dirección, cultura, tecnología, gestión, procesos, indicadores.

**Escala de medición:** Tipo Likert, por intervalos.

**Niveles de interpretación:** A: Sí, siempre B: Bastante, a menudo C: Poco, alguna vez D: No, nunca.

### **5.2 Validez y confiabilidad**

Los valores encontrados, según procedimiento de Molina y Marsal Serra (2002), muestran, en su validez, una adecuada consistencia interna en los intervalos y promedios aritméticos, que miden la encuesta, y alcanza según estos promedios una confiabilidad del 77,78%.

## 6. Procesamiento de datos

Luego de la aplicación del instrumento, se trasladó los datos a una matriz Excel, para luego procesar los valores en el programa SPSS V 23, y obtener resultados cuantitativos reflejados en tablas de frecuencia y porcentuales, gráficos de promedios y de calidad, como las gráficas cartas X. El procesamiento de datos se realizó bajo la orientación de la matriz de instrumentos “(operacionalización)” y los baremos respectivos del instrumento. En la investigación interesaba comparar los factores de éxito, bajo la hipótesis de si las mediciones de los puntajes promedio de los factores, difieren o no (Gardner 2003).

**Tabla 3. Factores de éxito según docentes, alumnos y planta orgánica**

FACTOR DE ÉXITO	DIAGNÓSTICO			
	GENERAL	DOCENTES	ALUMNOS	PLANTA ORGÁNICA
Indicadores	79,6	10,9	47,4	21,3
Procesos	79,1	10,0	50,0	19,1
Tecnología	81,0	11,4	49,7	19,9
Gestión	61,8	7,5	37,1	17,2
Cultura	83,8	12,1	50,1	21,5
Dirección	81,4	11,5	48,8	21,0
MEDIA	78,6	10,8	47,6	20,2

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 6.1 Análisis e interpretación

### 6.1.1 Análisis

El análisis de varianza es un proceso que se utiliza para decidir si las medias de dos o más poblaciones son iguales o si existe diferencia significativa entre ellas, es decir, si las diferencias entre los valores medios de las muestras son indicativas de una variabilidad del muestreo o si las diferencias entre las medias muestrales revelan las verdaderas diferencias de las medias poblacionales. Cuando en la investigación observamos las características para elementos que son relativamente homogéneos, decimos que este conjunto de elementos constituye un bloque. Si los tratamientos son evaluados para k bloques, los cuales tienen un número de elementos igual al número de tratamientos a comparar, la comparación de medias se puede hacer por tratamiento de un factor o por bloque y los análisis se denominan Análisis de Varianza Vía, y de Bloque (Webster 2000).

Así, según Sánchez y Pongo, para un Modelo de ANOVA Vía y ANOVA Bloque, y de acuerdo a la Estadística aritmética, «se crean rutinas estadísticas en base de la Prueba “t”, su conversión a

la “F” (ANOVA), y su conversión a la correlación general (R) y parcial (r)», la data obtenida según la recolección de datos, se configuraría de la siguiente manera (Sánchez y Pongo 2014: 89).

**Tabla 4. Modelo de ANOVA Vía**

Y= Variable = Escuela de Posgrado (Anova Vía)		
Docentes	Alumnos	Planta Orgánica

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 5. Modelo de ANOVA Bloque**

X = Variable independiente = Gestión del conocimiento (ANOVA Bloque)	Y= Variable dependiente = Escuela de Postgrado (ANOVA Vía)		
	Docentes	Alumnos	Planta Orgánica
Indicadores			
Procesos			
Tecnología			
Gestión			
Cultura			
Dirección			

Fuente: Elaboración propia 2018

ANOVA significa Análisis de la Varianza. Es una prueba estadística desarrollada bajo el aporte de Tukey, quien determinando medias obtiene como resultados las diferencias significativas entre ellas.

### 6.1.2 Interpretación

Para Gardner (2003), determinando medias pueden utilizarse porcentajes, o el análisis de varianza. Esto significa, bajo la data obtenida por la encuesta, realizar un análisis de porcentajes y luego, por el método del ANOVA, «realizar un estudio de medias, y al evaluar si se utilizan las pruebas “t”, o análisis de varianza de un factor, y la utilización el análisis bloque según factores» (Gardner 2003: 59).

El análisis del Diseño ANOVA Vía y Bloque, producen agrupamientos de factores, que se denominan Niveles del Factor, y los sujetos asignados, lo han realizado de manera aleatoria, en

donde la variable independiente factores de éxito, según dimensión individual, es la que produce los puntajes que se han contrastado con las hipótesis planteadas (Gardner 2003). Se utilizó el estadístico ANOVA Vía y Bloque que «considera utilizar de manera proporcional las medias y porcentajes, método al que denominan alícuotas, se aplica al Valor F (global), para derivar de allí los Valores F parciales, que se ubican en las áreas Ho-Ha» (Sánchez y Pongo 2014: 140).

**Tabla 6. Medición del conocimiento, utilizando ANOVA Vía y Bloque**

	Numero	Personal	Factor_exito	Medición	var	var
1	1	1	1	11,5		
2	2	1	2	12,1		
3	3	1	3	7,5		
4	4	1	4	11,4		
5	5	1	5	10,0		
6	6	1	6	10,9		
7	7	2	1	48,8		
8	8	2	2	50,1		
9	9	2	3	37,1		
10	10	2	4	49,7		
11	11	2	5	50,0		
12	12	2	6	47,4		
13	13	3	1	21,0		
14	14	3	2	21,5		
15	15	3	3	17,2		
16	16	3	4	19,9		
17	17	3	5	16,1		
18	18	3	6	21,3		
19						
20						
21						
22						
23						

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 7. ANOVA Bloque**

Origen	Tipo III de suma de cuadrados	Gl	Cuadrático promedio	F ANOVA	Valor p
Modelo corregido	4479,775 <sup>a</sup>	7	639,968	104,077	,000
Interceptación	11935,125	1	11935,125	1940,986	,000
Personal- (Vía)	4373,903	2	2186,952	355,660	,000
Factores de éxito (Bloque)	105,872	5	21,174	3,444	,045
Error	61,490	10	6,149		
Total	16476,390	18			
Total corregido	4541,265	17			

Fuente: Elaboración propia 2018.

## Capítulo V. Análisis del diagnóstico

### 1. La Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado

#### 1.1 Misión

Según el Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG 2017-2019, se ha establecido como misión: «Capacitar y perfeccionar oficiales en Ciencias Militares, desarrollando competencias que les permitan garantizar la Defensa Nacional y participar en el desarrollo económico y social del país, control del orden interno, gestión del riesgo de desastres naturales, operaciones de paz y multinacionales en beneficio de los intereses de la Institución» (ESGE-EPG 2017: 9).

#### 1.2 Organización (anexo 3)

#### 1.3 Valores institucionales

De acuerdo al Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG 2017-2019, los valores son principios y convicciones de vital importancia para la realización plena del personal en la organización dentro del contexto social y cultural.

**Tabla 8. Valores institucionales**

Valores principales	Valores inherentes
Compromiso con la excelencia institucional	Liderazgo Superación Identidad Competencia Iniciativa
Integridad	Veracidad Honor Dignidad Honestidad Solidaridad Lealtad
Disciplina	Responsabilidad Obediencia Justicia Puntualidad Respeto
Vocación de servicio	Coraje Perseverancia Entrega Espíritu de Cuerpo Patriotismo

Fuente: Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG (2017-2019).

#### 1.4 Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales relacionados con la educación, planteados por el Ejército en su Plan Estratégico Institucional 2017-2019 son los siguientes:

**Tabla 9. Ejes y objetivos estratégicos en la ESGE-EPG**

Ejes	Objetivos	Objetivos	Objetivos
Procesos estratégicos - gestión del programa	1. Actualizar periódica y participativamente los documentos rectores de la ESGE-EPG, alineados con el plan estratégico institucional del ejército	2. Asegurar el servicio educativo de calidad en la ESGE-EPG que ofrezca una formación integral, comprometida con la mejora continua	
Proceso de ejecución - formación del estudiante	3. Capacitar y perfeccionar oficiales en ciencias militares, acorde a las exigencias institucionales para mejorar la capacidad operativa del componente terrestre	4. Fomentar e impulsar la investigación, desarrollo e innovación científica tecnológica, que sirva de base para la producción de nuevo conocimiento así como la creación de doctrina propia de la institución, como base del desarrollo de la fuerza.	5. Fomentar e impulsar el compromiso con la sociedad
Proceso de apoyo y soporte a la formación del estudiante	6. Modernizar la infraestructura y soporte, así como optimizar los recursos humanos y materiales para mejorar la calidad educativa en la ESGE-EPG		

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG (2017-2019).

## 1.5 Mapa de procesos

**Gráfico 6. Representación gráfica de los procesos del nivel 2 ESGE-EPG**



Fuente: Plan “EXCELENCIA” ESGE-EPG (2017-2019).

## 1.6 Innovación

Según Escorsa y Valls (2000: 15): «hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova pronto, será alcanzada por los competidores. La presión es muy fuerte ya que los productos y los procesos tienen, en general, un ciclo de vida cada vez más corto». Asimismo, manifiestan que la innovación es sinónimo de cambio, en esa medida sus productos



tienen que adaptarse y hacer cosas nuevas a fin de poder satisfacer a su cliente en un mundo altamente competitivo.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

## **2. Factores de éxito en la implantación de programas de gestión del conocimiento**

Siguiendo la metodología establecida por Molina y Marsal Serra (2002), cuando una entidad se encuentra avocada o en el esfuerzo de implantar un modelo de gestión de conocimiento en su estructura organizacional, se deben seguir cinco procesos o fases consecutivas que permitan alcanzar este esfuerzo, para luego y en forma periódica volver a aplicarlos para no solo alcanzar el objetivo, sino también mejorarlo y poder medir su progreso en el tiempo, estos procesos son nombrados de la manera siguiente: autodiagnóstico, gestión estratégica, definición y aplicación del modelo, gestión del cambio, e indicadores.

Dentro de esta metodología, los autores en mención consideran que si se desea obtener un resultado favorable en la implantación de la gestión del conocimiento, se deberán analizar, administrar, potenciar y medir seis factores de éxito, de cuyo adecuado manejo, permitirán el tránsito efectivo hacia una organización más flexible, competitiva y que genere valor agregado, es decir, permitirán el tránsito hacia una organización que considere dentro de su análisis estratégico propio a la gestión del conocimiento.

Los factores de éxito considerados por Molina y Marsal Serra (2002: 65) son los siguientes: «compromiso de la alta dirección, cultura orientada a compartir, capacidad de gestión, tecnología, procesos organizativos, e indicadores de la gestión del conocimiento».

Al referirnos a los factores de éxito, De Freitas y Yaber (2017), que los llaman factores críticos de éxito, nos dicen que no existe una estandarización o consenso único en cuales estos deben ser, en razón que dichos factores se relacionan con la cultura de las organizaciones la cual varía de organización a organización, dentro de la misma organización, y por supuesto de país a país, pero que el éxito en la implantación de la gestión del conocimiento en las organizaciones, incluidas las académicas, podrá ser conducida y medida a través de los factores de éxito que se determinen aplicables a la cultura de la organización en la cual se desea implantar.

En este sentido, se considera luego del análisis de los diversos documentos de gestión de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (MAGEPROs, Directivas, Plan Excelencia, etc.), que la metodología propuesta por Molina y Marsal Serra (2002) es la más adecuada para la presente investigación y que si se desea obtener un resultado favorable en la implantación de la GC, se deberán analizar, administrar, potenciar y medir seis factores de éxito, de cuyo adecuado manejo, permitirán el tránsito efectivo hacia una organización más flexible, competitiva y que genere valor agregado, es decir, permitirán el tránsito hacia una organización que considere dentro de su análisis estratégico propio, a la gestión del conocimiento.

### **2.1 Implicancias de la alta dirección en el desarrollo de la gestión del conocimiento**

Para North y Rivas (2008), el personal de alta gestión (alta dirección) son como visionarios configuradores de contextos, indica que, mientras ejecutivos de hoy en día pasan su tiempo solucionando temas operativos y luchando contra la falta de incentivos, estos visionarios reconocen oportunamente los potenciales del mercado, despiertan entusiasmo y promueven la estructuración y transferencia del conocimiento; asimismo incorporan los valores en la organización teniendo también como principal interés el entrenamiento del personal, el descubrimiento y desarrollo de talentos , fomentando en todo momento el entrenamiento y la actualización profesional.

North y Rivas (2008: 147) indican también que, «Nonaka y Takeuchi describen al personal de alto nivel superior como oficiales del conocimiento, cuya misión es dar un determinado rumbo a las actividades que tienen que ver con la estructuración del conocimiento en la empresa, adoptando, como primer paso, la articulación del concepto de cómo debe de funcionar la empresa; el segundo paso hace referencia a la forma en que la visión del conocimiento debe de ser establecida a modo de guía; mientras que el tercero y último paso es ofrecer los estándares para evaluar el conocimiento».

Según Molina y Marsal Serra (2002: 80): «La visión es solamente una parte del proceso de planificación estratégica, pero requiere un consenso completo por parte del equipo directivo».

Teniendo en consideración lo expuesto, podemos determinar que es desde la alta dirección desde donde se proporciona el empoderamiento y recursos necesarios, que permitirán el inicio, impulso y consolidación de todo esfuerzo de implantación de la GC en las organizaciones, y que de no contarse con su compromiso e involucramiento, las probabilidades de éxito en su implantación, serán inciertas.

## **2.2 La cultura organizacional y la gestión del conocimiento**

Según el diccionario de la Real Academia Española se define cultura como “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época, grupo social, etcétera”. Indican Obeso *et al.* (2012: 69) que «en la actualidad las investigaciones realizadas en este campo han demostrado que la cultura puede afectar tanto a la formulación como a la aplicación de estrategias, así como a la capacidad de una organización para alcanzar altos niveles de excelencia».

Para Obeso *et al.* (2012: 68) «En las organizaciones, el término cultura aparece acompañado de las palabras organizativa o corporativa para hacer así referencia a que es propia de la organización». En este sentido, De Freitas y Yaber (2017) nos precisan que es necesario que la cultura predominante de la organización este alineada y acorde con lo requerido en la gestión del conocimiento, las personas de la organización deben estar dispuestas a compartir su conocimiento, existiendo confianza entre los compañeros de trabajo.

Se considera valedero afirmar que la cultura organizacional tiene un impacto importante en el proceso de implantar un modelo de gestión del conocimiento, y en ese sentido, el predisponer o propiciar un ambiente de confianza mutua entre los miembros de la organización, y de generar en ellos, en todos los niveles, la costumbre de compartir información y conocimiento, es un paso previo y quizá el inicial, en el éxito de la implantación de la propuesta.

## **2.3 Capacidad de gestión en las organizaciones**

Para Molina y Marsal Serra (2002: 66): «Por capacidad de gestión se entiende a los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas programadas. Evidentemente, cuanto mayor sea la dimensión de la organización mayores serán las posibilidades de poder asignar personas y recursos a esta iniciativa».

Considerando la capacidad de gestión y de acuerdo a Molina y Marsal Serra (2002), se entiende a este factor de éxito como a la capacidad o habilidad de la alta dirección de poder dar a conocer sus objetivos, metas y lineamientos de GC, y que estos sean internalizados y seguidos por los miembros de la organización, para alcanzar los objetivos propuestos y lograr que las decisiones en todos los niveles sean tomadas de acuerdo a los lineamientos establecidos.

La capacidad de gestión en toda organización, y en especial en una institución educativa, está íntimamente relacionada e influenciada por la capacidad de gestionar con éxito el conocimiento, una buena capacidad de gestión en este sentido, deberá ser capaz de saber transmitir a los

miembros de la organización, los objetivos por alcanzar, y lograr que se internalicen estos y las prácticas de gestión del conocimiento; así mismo, deberá generar las condiciones que aseguren el desarrollo y funcionamiento del ciclo que inicia en los simples datos y concluye en la realización de acciones, deberá permitir que se puedan tomar decisiones en todo nivel.

## **2.4 La tecnología en la gestión del conocimiento**

La tecnología esta entendida como la infraestructura que incluyen los ordenadores, programas estándar, acceso a telecomunicaciones, etc., que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas.

Con respecto al factor de éxito tecnología, Molina y Marsal Serra (2002) sostienen que todo proceso o iniciativa de GC deberá estar necesariamente asistido y apoyado en la tecnología, enfocándose para este propósito en las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). Asimismo, consideran a la tecnología como uno de los pilares de una organización que aprende.

Concluimos luego, que con respecto a la tecnología, esta desempeña un papel de suma importancia y utilidad en el proceso de implantación y sostenimiento de lineamientos de GC, pero antes de recurrir a las TIC y a la implementación tecnológica, tanto de *software* como de hardware, se debe determinar previa y puntualmente que procesos, modelos y necesidades deben ser atendidos y cuáles serán las soluciones o enfoques integrales que pretendemos darles, a fin que satisfagan exitosamente los requerimientos de la GC de nuestra organización.

## **2.5 Procesos en las organizaciones**

Para Molina y Marsal Serra (2002: 66), «por procesos se entiende el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los términos previstos. En este caso se hace mención especial de los procesos orientados a la gestión del conocimiento».

En cuanto al factor clave procesos en la organización, De Freitas y Yaber (2017) consideran a los procesos como las acciones o mecanismos que se tienen que realizar para poner a disposición de todos, el conocimiento, refiriéndose tanto al conocimiento tácito como al explícito.

Molina y Marsal Serra (2002) sostienen que los procesos cumplen un papel importante en la gestión del conocimiento, al ser a través de estos que se realizan y definen las acciones y actividades a realizarse, y como estas deberán ejecutarse, para asegurar la creación, adquisición, difusión, preservación y el compartir los conocimientos dentro de una organización.

Cuando nos referimos a los procesos, estamos entonces haciendo mención a los métodos, procedimientos, técnicas, acciones y mecanismos que una organización lleva a cabo para poder desarrollar sus actividades, y enfocándonos al punto de vista de GC, los procesos permitirán además el crear, adquirir, compartir y preservar el conocimiento, asegurando la optimización del desempeño de una organización.

## **2.6. Indicadores para la gestión del conocimiento en una organización**

Los indicadores son aquellos factores que permitirán de forma sistemática medir y valorar el conocimiento en la organización. Al referirnos a indicadores estamos refiriéndonos a la métrica que permite evaluar la consecución de los resultados esperados con respecto a alguna acción, proceso o actividad que se emprende o realiza.

En este sentido, Molina y Marsal Serra (2002), consideran que los indicadores permitirán medir que tan exitoso o no es el proceso que se viene desarrollando, para la implantación de un modelo de gestión del conocimiento dentro de una organización, también especifican que en tal sentido la elección o determinación de los indicadores por adoptar, tiene una significativa importancia, toda vez que tan relevante como medir, es el saber elegir bajo que parámetros medir.

La medición de la gestión del conocimiento o del éxito de su implantación en una organización, se ve enfocada desde tres aspectos, el primero, lo que estamos midiendo, el segundo considera el cómo los estamos midiendo y si los indicadores empleados son los adecuados, y por último el tercero se refiere a como interpretamos los datos e información que estamos obteniendo con su medición.

## **3. Análisis de resultados y hallazgos**

La presente investigación es de enfoque cuali-cuantitativo, de tipo descriptivo explicativo, no experimental y transversal. El análisis de resultados, se desarrolló en dos fases, una primera fase aplicando un cuestionario de preguntas cerradas con una escala Likert, para lo cual se consideró al personal que lleva trabajando en la ESGE-EPG, dos o más años (docentes, planta administrativa y alumnos), en vista de la conveniencia para la investigación, aplicándose sobre una muestra de 144 personas de un universo de 204, orientándose sobre seis factores de éxito del autodiagnóstico propuesto por Molina y Marsal Serra (2002). Complementándose con una entrevista semiestructurada al personal con responsabilidad en las direcciones. En la segunda fase, obtener según el ANOVA Bloque, el método explicativo indicando los resultados cuantitativos de cada factor de éxito, para luego presentar nuestra propuesta.

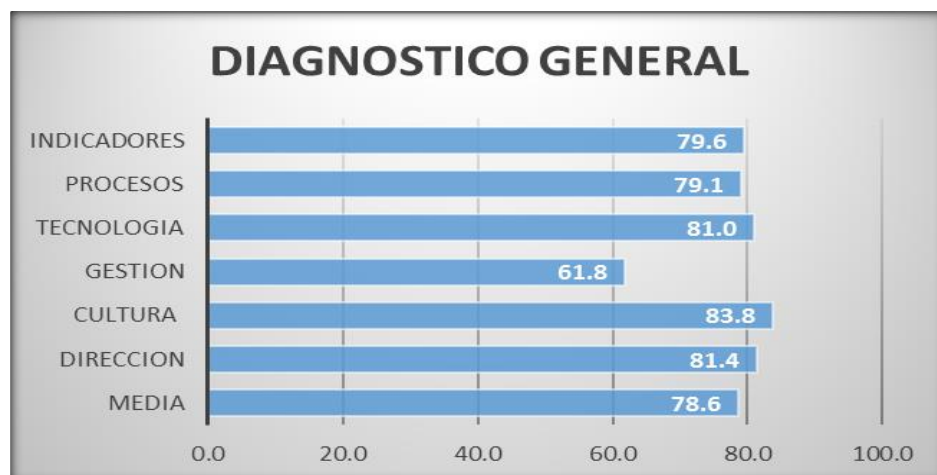
La encuesta ha sido adaptada a fin de ser mejor asimilada por los encuestados. En la recolección de datos, se realizó la aplicación de una entrevista semiestructurada al personal con responsabilidad en el desarrollo de estrategias de la GC. Posterior al levantamiento de información y análisis de los resultados se presentará la propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito.

Con respecto a la elección de la muestra se enfrentó un primer problema al determinar si los alumnos en su segundo año en la ESGE-EPG debían o no ser considerados en el levantamiento de información, decidiéndose que en efecto si debían serlo, toda vez que la ESGE-EPG es una organización basada en el conocimiento, y en sus aulas al emplearse el método constructivista, el conocimiento se genera o construye en las aulas entre docentes (facilitadores) y alumnos, otro elemento que nos impulsó a incluirlos, fue el hecho de que la GC se enfoca principalmente en el capital intelectual de una organización, y como es bien conocido este capital está compuesto a su vez por el capital humano, capital estructural y capital relacional, y es precisamente que dentro de este último capital, se considera a los clientes, y para el caso específico de la ESGE-EPG, los oficiales alumnos constituyen sus clientes.

### **3.1 Análisis cualitativo**

En la ejecución de la encuesta, la cual como ya se mencionó se obtuvo del libro de Molina y Marsal Serra (2002) “La gestión del conocimiento en las organizaciones”, se brindó el tiempo que los encuestados requirieran a fin de no distorsionar los resultados a obtenerse; siendo el propósito de la encuesta el de obtener un diagnóstico de la situación de la ESGE-EPG con respecto a la implantación o utilización de prácticas de GC, y a la vez poder determinar qué factores de éxito son los que menos ha desarrollado. Luego de obtenidas las respuestas a las encuestas, estas fueron procesadas empleando la metodología considerada en el libro mencionado, como registros de puntuaciones (anexo 4), una vez obtenidos los resultados, y con la finalidad de obtener una presentación gráfica de estos, se empleó la hoja de cálculo Excel de Microsoft, obteniéndose el gráfico siguiente:

**Gráfico 7. Diagnóstico de la ESGE-EPG**

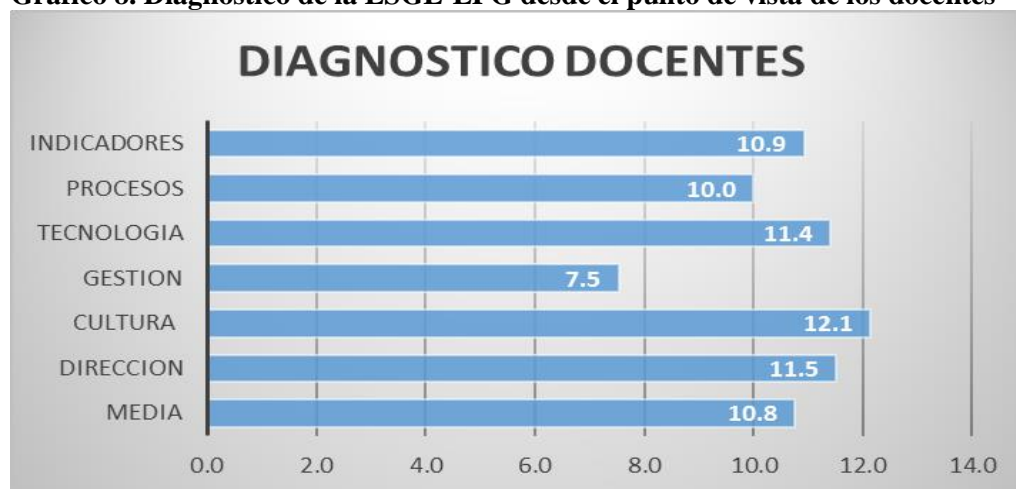


Fuente: Elaboración propia 2018.

De los resultados se puede determinar, que comparando el desarrollo alcanzado por cada factor de éxito con respecto a la media de referencia, el factor “gestión” en la organización se encuentra claramente limitada o no desarrollada adecuadamente, lo que limitará o afectará significativamente las posibilidades de implantar con éxito lineamientos de factores de éxito en la gestión del conocimiento en esta organización. Asimismo el factor de éxito “procesos” se encuentra apenas desarrollado por encima de la media, siendo este un factor al cual se deberá optimizar.

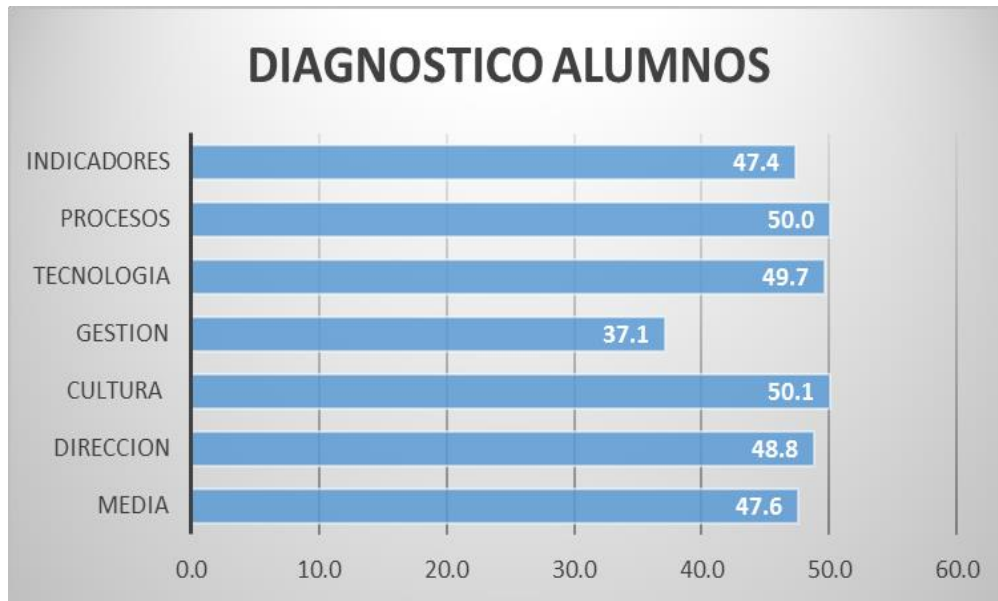
Habiendo analizado el gráfico 7, se decidió desagregar los resultados, por grupos de encuestados, alumnos, docentes y planta administrativa (planta orgánica - *staff*) para poder obtener una visión más específica, de cómo cada uno de estos *stakeholders*, efectúan el diagnóstico de la ESGE-EPG con respecto a la gestión del conocimiento, obteniéndose los siguientes 3 gráficos:

**Gráfico 8. Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de los docentes**



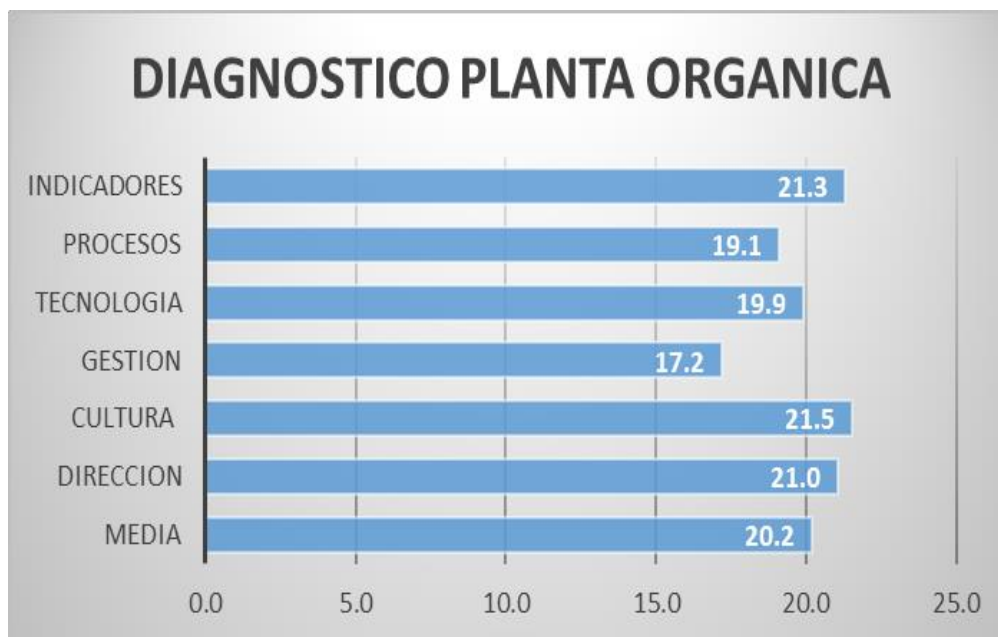
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 9. Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de los alumnos**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 10. Diagnóstico de la ESGE-EPG desde el punto de vista de la planta administrativa**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Al realizar el análisis de la información desagregada por cada *stakeholder*, se pudo determinar que en forma unánime todos consideran al factor de éxito “gestión” de la organización como el menos desarrollado o el que se encuentra en un claro nivel de deficiencia. Un aspecto que llama la atención es el hecho que tanto para docentes, como para la planta administrativa el factor de éxito “procesos” en la organización, se encuentra en un nivel por debajo de la media, es decir, en



un nivel de deficiencia o de desarrollo insatisfactorio, más no así para los alumnos, los cuales lo aprecian como adecuadamente desarrollado. Continuando con el análisis se determina igualmente que tanto para alumnos como para docentes se encuentran limitaciones en el factor indicadores para la gestión del conocimiento en la organización, estando este por debajo de la media para los alumnos y apenas satisfactorio para los docentes.

De estos resultados se puede apreciar también que para la planta administrativa el factor tecnología se encuentra en un nivel de desarrollo insatisfactorio, siendo este *stakeholder* el único que aprecia a tres factores de éxito como deficientes.

Habiendo obtenido estos resultados, se procedió a la segunda fase del levantamiento y recopilación de información. Se realizó una entrevista semiestructurada, con la cual se busca alcanzar dos objetivos, el primero es determinar si efectivamente la ESGE-EPG ha incorporado en el análisis estratégico de la organización a la gestión del conocimiento, información que permitirá sentar las bases para establecer la segunda etapa de la estrategia de implantación de lineamientos, el segundo aspecto busca el obtener información más explícita sobre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, puntualizando en el factor de éxito determinado como el menos desarrollado. En este sentido, se aplicó siete entrevistas, considerándose a elementos de la alta dirección, jefes de diferentes departamentos relacionados con el planeamiento organizacional, con las actividades académicas y de investigación, se consideró también al encargado de la biblioteca y al jefe de personal (recursos humanos); al inicio de la entrevista se les comunicó a cada uno que esta sería grabada.

Del resultado de análisis de las entrevistas se pudo determinar en primer lugar que el jefe de personal solo desempeña funciones de administrador de personal y que en ese sentido no tiene incidencia sobre el desarrollo, capacitación y promoción profesional de los miembros de la ESGE-EPG, se pudo determinar también que esta institución educativa, viene desarrollando grandes esfuerzos por mejorar la calidad de la educación que se brinda en esa organización, como parte de estos esfuerzos ha diseñado y mejorado un sistema de gestión de la calidad, ha establecido y gestiona procesos, subprocesos y estándares de la calidad educativa, se encuentra en desarrollo de una intranet y de un repositorio virtual para la biblioteca, también ha instalado un servidor de internet y prevé la instalación de un segundo servidor para garantizar un acceso completo y rápido a la internet desde cualquier punto y a todos los miembros de esta organización, asimismo, se han realizado convenios con universidades para que los oficiales alumnos reciban diplomados y cursos de capacitación.

Otro aspecto que se pudo determinar es que la ESGE-EPG, se encuentra comprometida en un esfuerzo por alcanzar su re-acreditación ante la SUNEDU, como centro de educación superior de postgrado, también es notorio resaltar que como centro de enseñanza dispone de relativa autonomía para adecuar su organización a una que le permita el mejor cumplimiento de su misión. Durante el desarrollo de las entrevistas se pudo apreciar que se mencionan permanentemente los procesos de mejora continua y que se encuentran como organización enfrascados en ese esfuerzo, igualmente se habla de la implantación de la gestión del conocimiento, pero en la realidad no se tiene un conocimiento sobre lo que esta gestión implica o en algunos casos no se sabe lo que es; asimismo, todos los entrevistados manifestaron no haber recibido ningún tipo de capacitación relacionada a la gestión del conocimiento; los entrevistados a excepción de uno solo de ellos, manifestaron no tener conocimiento de ningún esfuerzo o normatividad emanada por la alta dirección para la implantación de la gestión del conocimiento, en este sentido no existe ningún departamento o equipo de personas encargado de implantar modelo alguno de gestión del conocimiento.

Asimismo, todas las actividades giran en torno a mejorar el nivel y la calidad de la enseñanza que se brinda; sin embargo, la información se comparte solo a través de reuniones formales, y no se invierten esfuerzos en enriquecer la calidad del conocimiento de la organización misma, agravándose esto aún más en la planta administrativa. La organización y cultura militar mantiene un alto arraigo en todos los esfuerzos de mejora y prácticas de gestión, lo cual genera que las decisiones se sigan tomando solo en los más altos niveles. De igual manera, la carrera militar genera una alta rotación entre sus miembros ocasionando que el conocimiento tácito y explícito adquiridos, se pierdan.

### **3.2 Análisis cuantitativo**

El análisis de la proporción explicada de la varianza, utilizando los promedios logrados en el análisis cualitativo, se obtuvo una razón F significativa ( $10,96 > 2,10$ ), y nos interesa saber si el efecto sobre los Factores de éxito, es grande o pequeño, en términos de la proporción de la varianza que “explica”, mediante el eta al cuadrado ( $\eta^2$ ), que se calcula mediante el cociente de la suma de cuadrados del efecto entre la suma total de cuadrados, decir:

$$\eta^2 = SCA / SC \text{ total} = 4373,903 / 16476,390 = 0,265$$

Esto significa que el 26,5% de la varianza total se explica por la variación de los factores de éxito, y este efecto es de nivel medio relativamente (Gardner 2003). Según el ANOVA Bloque, presenta según el valor p, un F significativo:

$F = 3,44$ ; Resultado Valor  $p$ :  $0,045 < 0,05$ , significativo.

Se aprecia con este resultado, un patrón existente entre los datos y la información que arroja la aplicación de SPSS V 23, lo que permite evaluar los resultados, según promedios y gráfica; y según el control de calidad, denominada por el TQM, como la carta X (promedio).

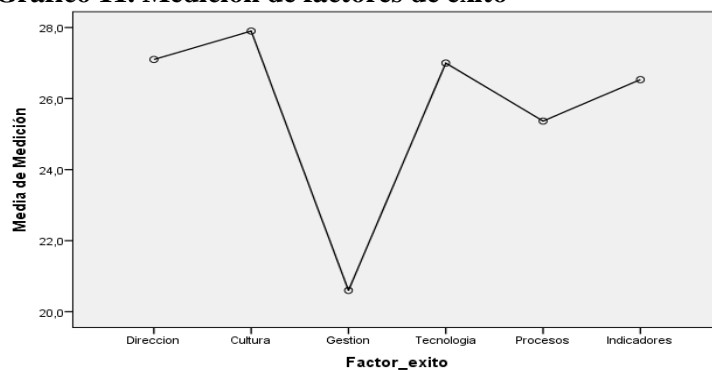
La tabla muestra la medición de los promedios (según metodología de Molina y Marsal Serra 2002), alcanzando los promedios más bajos gestión (20,6) y procesos (25,367). El valor más alto, lo alcanza la cultura. La tabla muestra estos resultados descriptivos.

**Tabla 10. Estadística descriptiva de los factores de éxito**

Factor de Éxito	Media	Error estándar	Intervalo de confianza al 95%	
			Límite inferior	Límite superior
Dirección	27,100	1,432	23,910	30,290
Cultura	27,900	1,432	24,710	31,090
Gestión	20,600	1,432	17,410	23,790
Tecnología	27,000	1,432	23,810	30,190
Procesos	25,367	1,432	22,177	28,557
Indicadores	26,533	1,432	23,343	29,723

Fuente: Elaboración propia 2018: Variable dependiente: Medición.

**Gráfico 11. Medición de factores de éxito**

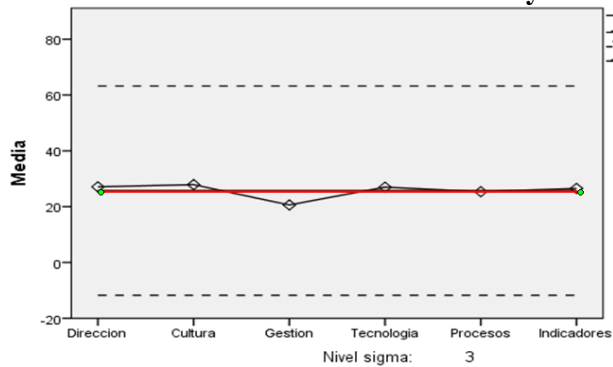


Fuente: Elaboración propia 2018.

### La carta de control

La carta de control, mide tan pronto como es posible, las **variaciones aleatorias** (o comunes) y las variaciones que se pueden “**asignar**” a una causa, pero que deben corregirse. En nuestro caso, cada factor de éxito, es de esperarse que produzcan problemas en su calidad (Webster 2000). De acuerdo al TQM, la línea roja es eficacia, y se aprecian que los factores dirección, cultura, tecnología e indicadores, están encima de ella, y son mayores al 25,75, presentan eficacia.

**Gráfico 12. Medición de factores de éxito y sus variaciones**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Los factores que trabajan debajo de 25,75, trabajan en estos momentos con eficacia, y son el factor “procesos” (25,367), y la variación a corregir es “gestión” (20,6).

### Contraste de hipótesis

#### Hipótesis general

Ho: La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado elevará sus niveles de eficacia

Ha: La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado no elevará sus niveles de eficacia.

#### Descripción de la prueba estadística

Se toma el criterio de Gardner (2003), pues la data que se entrega presenta columnas y filas, tal como:

**Tabla 11. Factores de éxito en la ESGE-EPG**

Factores de Éxito	Docentes	Alumnos	Planta Orgánica
Indicadores	10,9	47,4	21,3
Procesos	10,0	50,0	19,1
Tecnología	11,4	49,7	19,9
Gestión	7,5	37,1	17,2
Cultura	12,1	50,1	21,5
Dirección	11,5	48,8	21,0
Media Filas	10,8	47,6	20,2

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se puede determinar la estadística descriptiva, como medias y porcentajes; pero también, se utilizarán, el análisis de varianza, que en esencia, es una prueba de diferencia de medias, utilizando la “prueba t”.

Se utilizó el estadístico ANOVA Vía y Bloque que «considera utilizar de manera proporcional las medias y porcentajes, método al que denominan alícuotas, se aplica al valor F (global), para derivar de allí los valores F parciales, que se ubican en las áreas Ho-Ha». (Sánchez y Pongo 2014: 140).

Se aprecia que el ANOVA Bloque Valor p:  $0,045 < 0,05$ , significativo, que implica que como resultado de esta investigación, **la propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, elevará sus niveles de eficacia.**

#### **Hipótesis específica 1**

Se halla entre los factores de éxito, la alta dirección, la cultura, la tecnología e indicadores, que están por encima de la línea de eficacia y que su fortalecimiento permitirá al personal docente, alumnos y planta administrativa elevar sus niveles de eficacia en la organización.

#### **Hipótesis específica 2**

La carta X, como instrumento del control de la calidad (Webster 2000), a nuestro entender un conocimiento tácito, conocido como variación aleatoria. También, como producto de la investigación, presenta ya un conocimiento explícito, que es **asignable a una causa**, cuyos agentes que los crean son los agentes creadores del conocimiento, la persona, el grupo, la organización y el nivel inter organizativo.

Por ello, la consideración de estrategias en relación con el factor de éxito “gestión” del conocimiento en la ESGE-EPG mejorará sus niveles de eficacia en la institución.

#### **Hallazgos**

Luego de analizar los resultados cuali-cuantitativos obtenidos, se han podido determinar los hallazgos siguientes:

- a. La ESGE-EPG, en la práctica viene realizando esfuerzos muy bien intencionados con respecto a esta gestión; sin embargo, estos son producto de acciones e iniciativas independientes y no relacionadas entre sí, y que no obedecen a la implantación de lineamientos de GC, el esfuerzo no es estructurado, ni se encuentra realmente enfocada en la gestión del conocimiento.

- b. La alta dirección de la organización necesita considerar a la GC dentro de su planeamiento estratégico y no se ha involucrado en el rol de iniciador y promotor de esta.
- c. La organización se encuentra avocada a diversos procesos de mejora continua y de calidad educativa, y más aún se encuentra buscando conseguir una re-acreditación por parte de la SUNEDU, enfocando todos sus esfuerzos en brindar la mejor enseñanza posible, pero estos factores se están desarrollando en forma no estructurada.
- d. La organización en su conjunto necesita un real conocimiento sobre la GC, y sobre la importancia que esta representa para una organización de aprendizaje basada en el conocimiento, motivo por el cual, y aun cuando la voluntad exista y se pretenda incorporarla, la consideran como un proceso más dentro de los diversos que ya administran.
- e. Se requiere de un flujo de intercambio de información entre los tres *stakeholders* de la organización, solo existe un flujo bidireccional entre estudiantes y docentes.
- f. El conocimiento es efectivamente creado, pero no es adecuadamente distribuido, y por lo tanto no es completamente preservado, perdiéndose con cada rotación de personal.
- g. La cultura organizacional de la ESGE-EPG, sigue siendo fuertemente influenciada por la cultura militar ocasionando que las decisiones solo se tomen en los más altos niveles, generando barreras para la gestión y para que el conocimiento sea compartido.
- h. La capacidad de gestión es percibida como el factor menos desarrollado de todos los factores de éxito, no como consecuencia que la alta dirección haya fallado en su esfuerzo de difundir y hacer internalizar las metas y objetivos con respecto a la gestión de conocimiento, sino por el hecho que en la realidad no se han realizado esfuerzos en este sentido.
- i. El factor de éxito procesos en la organización es percibido por los docentes y la planta administrativa, como deficiente e inadecuadamente desarrollado, con respecto a la GC, como consecuencia de que no se han generado procesos específicos para la implantación de lineamientos de GC, lo que se ha percibido son las actividades y acciones que se realizan para cumplir con los procesos de gestión de la calidad y de estándares de la calidad educativa, los cuales son confundidos con los procesos de gestión del conocimiento; en el caso de los alumnos, estos perciben este factor de éxito como adecuado, toda vez que el método de enseñanza constructivista, bajo el cual aprenden, genera un proceso en sí mismo de creación, adquisición y difusión del conocimiento.
- j. En lo que respecta al factor de éxito indicadores para la gestión del conocimiento, este es percibido como poco optimo por los docentes, en relación a que no se puede medir lo que no se ha establecido, y nuevamente se puede estar produciendo la confusión con los indicadores de los otros procesos de gestión y calidad, que administra la ESGE-EPG.

- k. El hecho de que la planta administrativa considere tres factores de éxito como insatisfactorios, es consecuencia directa de que la ESGE-EPG orienta todos sus esfuerzos al beneficio de uno solo de los *stakeholders*, los estudiantes, dejando casi completamente desatendido al *staff*.
- l. Los miembros de la ESGE-EPG, a excepción de sus estudiantes, no se benefician con la gestión del conocimiento, el conocimiento que estos poseen, tanto el tácito como el explícito, es limitadamente compartido, básicamente este solo se comparte mediante intercambios formales.
- m. Aun cuando la ESGE-EPG, no haya realmente emprendido el camino de la implantación de la gestión del conocimiento, es una organización motivada a adoptar nuevos procesos que le permitan mejorar su desempeño como organización de aprendizaje basada en el conocimiento, es en este sentido que no se considera una tarea difícil el hacerla transitar hacia la gestión del conocimiento, se deberá iniciar por hacerle conocer lo que realmente es esta gestión, los beneficios que le aportará y proponerle un modelo que se adecue a su organización y misión.

## Capítulo VII. Propuesta de lineamientos para la implementación de factores de éxito en la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG

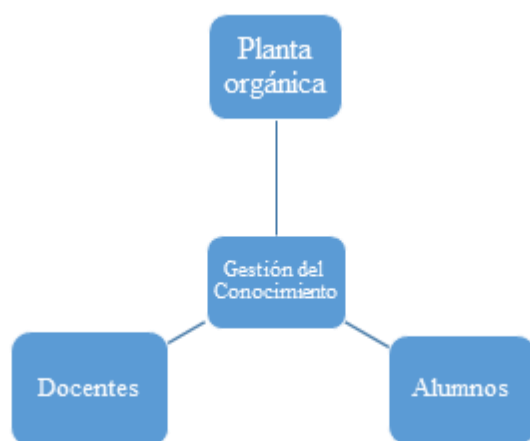
### 1. Fundamentación de la propuesta

La propuesta está basada y alineada con la visión y la misión de la organización, como también con los objetivos estratégicos del Ejército, relativos a la educación y doctrina, de acuerdo con los objetivos determinados:

- Actualizar periódica y participativamente los documentos rectores de la ESGE-EPG.
- Asegurar el servicio educativo de calidad en la ESGE-EPG.
- Capacitar y perfeccionar oficiales en ciencias militares, acorde a las exigencias institucionales para mejorar la capacidad operativa del componente terrestre.
- Fomentar e impulsar la investigación, desarrollo e innovación científica tecnológica.
- Fomentar e impulsar el compromiso con la sociedad.
- Modernizar la infraestructura y soporte, así como optimizar los recursos humanos.

La ESGE-EPG, viene realizando esfuerzos con respecto a mejorar la calidad educativa; sin embargo, estas acciones no obedecen a la implantación de lineamiento alguno de gestión del conocimiento, como parte de su planeamiento estratégico, en tal sentido no se beneficia con las ventajas, que para la organización esta aportaría.

### Gráfico 13. Intercambio de información entre *stakeholders* en la ESGE-EPG



Fuente: Elaboración propia 2018.

Luego de presentar y analizar los resultados y de acuerdo con el marco teórico del presente trabajo, a continuación, se propone las estrategias para la implantación de la gestión del conocimiento en la organización; basada en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, la misma que nos presentan una perspectiva en la cual la ESGE-EPG, cuenta con avances en todas las variables



medidas referente a los factores de éxito, pero a la vez estas tienen oportunidades importantes de mejora. Dichos resultados arrojan un diagnóstico de desarrollo de gestión del conocimiento intermedio, indicando que existen condiciones iniciales que podrían ser adecuadas para la implantación de la gestión del conocimiento, pero a la vez indicando retos para dicha implantación.

## 2. Propuesta / Lineamientos

### Objetivo

Promover la implantación y el empleo de los factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado desarrollando: Un servicio educativo de calidad, capacitación y perfeccionamiento de oficiales en Ciencias Militares, fomentando la investigación.

La finalidad de la presente propuesta de promover la GC, se orienta en generar una cultura organizacional basada en el adecuado empleo de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, mejorando el nivel de conocimiento de los oficiales del Ejército del Perú.

### Metas

Implantar y mejorar el empleo de los factores de éxito de la GC a través de sus indicadores y el desarrollo adecuado de estrategias y acciones.

### Estrategia

La estrategia presentada a continuación corresponde a los factores de éxito que se consideran como claves para llevar a cabo un proceso de implantación y mejora de gestión del conocimiento, con la finalidad de promover el cambio en la institución.

**Gráfico 14. La gestión del conocimiento y los factores de éxito en la ESGE-EPG**



Fuente: Elaboración propia 2018.

## **2.1 Compromiso de la alta dirección**

### **Objetivo**

Implantar la GC dentro de la estrategia de la ESGE-EPG, mediante dos etapas:

- Capacitación a los integrantes de la alta dirección respecto a los conceptos y valoración de la gestión del conocimiento.
- Integración de la gestión del conocimiento, en la organización.

La finalidad de la implementación de la GC se enfoca en promover una cultura de excelencia en la educación en la ESGE-EPG. El conocimiento y la capacidad de crear conocimiento y utilizarlo constituyen la principal fuente de ventaja competitiva, de la institución.

### **Acciones**

En la ESGE-EPG existe el interés en conocer estrategias para la implementación de gestión del conocimiento, sin embargo, no se ha formalizado el compromiso de la dirección, por lo descrito, se proponen las siguientes acciones:

- **Conocer los conceptos de GC y su incorporar en la ESGE-EPG por parte de la dirección:**  
Capacitación sobre los conceptos de la gestión del conocimiento a los integrantes de la alta dirección a través de talleres y charlas, mediante la participación de expertos en el tema, para lo cual se debe tener en cuenta los resultados del presente trabajo, pues estos indican que variables medidas tienen relación con los procesos y otros elementos de la ESGE-EPG.
- **Incorporación de la gestión del conocimiento, a la estrategia de la organización:**  
Incluyendo las relaciones con todos los grupos de interés, hacia el interior como hacia el exterior. Esta incorporación determina revisar y adaptar las estrategias, políticas, objetivos, metas y demás elementos que componen el plan estratégico de la ESGE-EPG.
- **Creación del área de gestión del conocimiento:**  
Constituye uno de los factores clave para el éxito y desarrollo de esta iniciativa; la cual dependerá de la dirección, de esta manera la dirección formaliza su compromiso.
- **Sensibilización de la implantación de la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG:**  
Planeamiento y ejecución de un plan de comunicaciones que comprometa a todos los integrantes y se involucren en dicha implantación. El plan de sensibilización debe incluir, la determinación oficial de la implantación de gestión del conocimiento en la ESGE-EPG.

## **2.2 Cultura orientada a compartir**

### **Objetivo**

Fomentar una cultura de gestión del conocimiento en la ESGE-EPG orientada a compartir. Los resultados obtenidos indican que los individuos cuentan con capacidades favorables para el desarrollo de una cultura de conocimiento orientada a compartir.

### **Acciones**

- Visión clara y un sistema de valores que parte desde su estrategia institucional.

La estrategia debe asegurar que la visión genere un propósito organizacional y provoque los cambios necesarios en la organización para alcanzar sus objetivos.

- Fomento del trabajo en equipo

Siendo la interacción fundamental en el proceso de innovación y generación de conocimiento, se identifica el fomento del trabajo en equipo, mediante el afianzamiento del mismo, a través de la utilización de las herramientas tecnológicas, trabajo colaborativo, metodologías de gestión del conocimiento, entre otros.

- Fomentar la participación a los repositorios de conocimiento

En general a compartir el conocimiento en la ESGE-EPG, a través de la incorporación de herramientas que permitan recibir una retroalimentación, dentro de una red institucional educativa.

- Dotar el personal requerido por la ESGE-EPG

Gestión de la asignación del personal requerido por la ESGE-EPG, para que cuenten con las capacidades requeridas de la cultura organizacional que se pretende desarrollar.

## **2.3 Capacidad de gestión**

### **Objetivo**

Alinear la capacidad de gestión con los objetivos estratégicos y los procesos determinados.

### **Acciones**

- **Identificar el conocimiento:**

Determinar lo que se quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello, mediante un análisis para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito) en todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.).

- **Adquirir el conocimiento:**

Haciendo la distinción del conocimiento que se pueda utilizar directamente y aquel que puede ser útil en el futuro. El conocimiento adquirido mediante el empleo de sistemas y métodos compatible con la misión de la organización.

- **Desarrollar el conocimiento:**

Desarrollo del conocimiento en función de los oficiales alumnos y los grupos, con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora.

- **Compartir el conocimiento:**

Transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor.

- **Utilizar el conocimiento:**

El conocimiento añade valor cuando se utiliza, asimismo, el uso del conocimiento determina las necesidades de la ESGE-EPG, a la vez sirve como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

- **Retener el conocimiento:**

La retención de conocimiento constituye un paso significativo en la construcción de los activos del conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la ESGE-EPG, para su reutilización. La institución tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y preservarlo para que se facilite su transferencia a otros, para lo cual debe apoyarse en métodos y herramientas de gestión del conocimiento apropiadas.

## **2.4 Tecnología**

### **Objetivo**

Diseñar e implementar una plataforma tecnológica que facilite la GC en la ESGE-EPG.

### **Acciones**

- Implementación de un centro de conocimiento

Se destaca el rol de internet y las extranet; las que constituyen una plataforma electrónica que determina capacidades y conexiones que vayan más allá de las fronteras de la organización, que busca compartir la información u operación propia de una organización.

- Implementación de grupo de sistemas de soporte y los sistemas de gestión de relaciones con los clientes

La sostenibilidad a través de estos sistemas de soporte permite mejorar la relación con los oficiales (clientes) de una manera organizada, ellos se convierten en socios para el desarrollo del conocimiento y facilitando innovar a través del emprendimiento.

- Codificación implementando sistemas de gestión del conocimiento

Implementación de sistemas que tengan la capacidad de organizar automáticamente el conocimiento capturado, mediante clasificadores.

## **2.5 Procesos organizativos**

### **Objetivo**

Incorporar a la gestión del conocimiento como parte del plan institucional de la ESGE-EPG.

### **Acciones**

Incorporar la GC como parte de los procesos misionales de la ESGE-EPG; teniendo en consideración los Objetivos de la ESGE-EPG, en concordancia con los objetivos institucionales y los lineamientos emitidos por la SUNEDU y el SINEACE (Superintendencia Nacional de Educación – Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa).

## **2.6 Indicadores de la gestión del conocimiento**

### **Objetivo**

Implementar mecanismos de seguimiento, control y gestión para el proceso de gestión del conocimiento.

### **Acciones**

Implementación de la modernización de la gestión pública en la ESGE-EPG desde la formulación de los planes, la articulación de estos con el presupuesto, la supervisión del cumplimiento de metas asignadas en función de sus responsabilidades asignadas en los documentos de gestión, los cuales son materia de medición, incluyendo mecanismos de control y seguimiento.

## **3. Justificación**

La propuesta está orientada en capacitar y perfeccionar a los oficiales alumnos de la Escuela Superior de Guerra a través de un servicio de calidad, fomentando la investigación, basados en el

adecuado empleo de la GC, a través de los seis factores de éxito considerados en la presente investigación. La responsabilidad educativa que tiene la ESGE-EPG es gravitante en el desempeño profesional del personal militar tanto en acciones como en operaciones militares.

Con esta propuesta no solo se benefician los oficiales de la ESGE-EPG, sino también la misma organización transformándola en una organización de calidad en la enseñanza acorde con las exigencias y estándares educativos a nivel nacional,

#### **4. Resultados esperados**

Los resultados esperados son:

- Compromiso de la alta dirección en la implantación y desarrollo de la GC.
- Oficiales adecuadamente capacitados y perfeccionados en las Ciencias Militares con una cultura organizacional orientada a compartir el conocimiento.
- *Stakeholders* comprometidos y articulados en el empleo de la GC.
- Mejoras de los procesos de gestión en la organización.
- Identificación y mejora de los indicadores en la GC en la ESGE-EPG.
- Adecuado empleo de la tecnología para el desarrollo de la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG.
- Capital humano fortalecido mediante el adecuado empleo del conocimiento en la organización.
- Escuela de perfeccionamiento con altos estándares educativos a nivel nacional.

#### **5. Sugerencias de actividades**

Existen en la propuesta una serie de actividades que deben de ser desarrolladas con los *stakeholders* integrándolos a fin de que puedan intercambiar la información, la que deberá desarrollarse en el día a día, mientras que otras actividades se realizaran a través de talleres o trabajos grupales que conlleven a implantar y fortalecer una cultura de GC.

Se recomendará un cambio en el mapa de procesos de la ESGE-EPG en los procesos misionales, debiendo reorientar el proceso de “responsabilidad social” toda vez que la escuela es una organización orientada específicamente a la capacitación y perfeccionamiento de los oficiales del Ejército en Ciencias Militares, siendo este proceso en mención implícito.

Se recomendará la conformación del departamento de gestión del conocimiento, la que debe de ser empoderada por la alta dirección como acción inicial y gravitante.

## 6. Presupuesto

Se recomienda realizar una serie de talleres que estén dirigidos a todo el personal de la ESGE-EPG y en especial a la alta dirección a fin de concientizar sobre la importancia de la GC.

Para la implementación de la GC en la ESGE-EPG se debe de conformar el departamento de GC lo que requerirá una inversión inicial en recurso humano y material. Asimismo, se requiere la optimización de un sistema tecnológico de permita el adecuado intercambio y fluidez del conocimiento en la organización entre los *stakeholders*.

**Tabla 12. Materiales a emplear en los talleres y módulos**

N/O	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO S/.	CANTIDAD	COSTO TOTAL S/.
1	Plumones de pizarra colores variados	2,00	15,00	30,00
2	Paquetes de papelógrafos	15,00	10,00	150,00
3	Carpetas de estudio : 1. Fólder plastificado 2. Hojas 3. Lapicero 4. Separatas	30,00	30,00	900,00
4	Refrigerio: 1. Bocaditos 2. Bebida personal/Café/Gaseosa /Té 3. Servilletas 4. Atención	10,00 (Por 10 días)	30	3000,00
Total				4.080,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 13. Total del presupuesto**

N/O	DESCRIPCIÓN	TOTAL DE PRESUPUESTO S/.
1	Total, del costo de materiales	4.080,00
2	Optimización de plataforma tecnológica	0
3	Total, del costo de capacitación	25.000,00
Total		29.080,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en GC en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado generará mejora en sus procesos y elevará los niveles de eficacia en su organización, cumpliendo la presente investigación con sus objetivos trazados.

El diagnóstico cuali-cuantitativo realizado al personal docente, alumnos y planta administrativa que labora en la Escuela demostró que los factores de éxito alta dirección, cultura e indicadores son percibidos de manera general como mejor desarrollados, siendo la tecnología apreciada por debajo de la línea de eficacia por el personal de la planta administrativa. Asimismo, el factor de éxito gestión es considerado de manera general como el menos desarrollado y el factor procesos se percibe como deficiente para los docentes y planta administrativa.

Se determinó que la implantación de estrategias en factores de éxito de la gestión del conocimiento en la Escuela está desarrollada de manera no estructurada, sin embargo, su implementación ayudará a la alta dirección a identificar su importancia como parte de sus procesos y mejora continua.

La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito de manera estructurada contribuirá con los objetivos de la institución, permitiendo un cambio en el mediano y largo plazo hacia una cultura de empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de gestión en la organización.

### **2. Recomendaciones**

Es importante que la ESGE-EPG realice estudios de forma continua, lo que permitirá evaluar las propuestas de lineamientos en factores de éxito en la GC en la organización, particularmente en procesos y gestión, permitiendo mejorar de manera eficaz.

Para generar la implantación de lineamientos de factores de éxito en la organización se requiere de un compromiso de parte de la alta dirección, debiendo de interiorizar la importancia de esta herramienta de gestión.



Periódicamente se debe de realizar estudios a fin de actualizar el diagnóstico y comprobar los cambios que se generen en la organización a fin de replantear nuevos lineamientos.

Se recomienda un cambio en el mapa de procesos de la ESGE-EPG en los procesos misionales, debiendo reorientar el proceso de “responsabilidad social” toda vez que la Escuela es una organización orientada específicamente a la capacitación y perfeccionamiento de los oficiales del Ejército en Ciencias Militares, siendo este proceso en mención implícito.

Se recomienda la conformación del departamento de gestión del conocimiento, que debe de ser empoderado por la alta dirección como acción inicial y gravitante para el desarrollo de la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG.

## Bibliografía

- Chahuan, Karime (2012). *Gestión y Generación del Conocimiento en las Organizaciones*. Alemania: Editorial Académica Española es una marca de LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Contreras Contreras, Fortunato y Tito Huamaní, Pedro Leonardo (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- De Freitas, V. y Yaber, G. (2017). “Una taxonomía de los factores clave de éxito en la implementación de sistema de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior”. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*. Vol.3 (1). Caracas. Fecha de publicación: 2017. Fecha de consulta: 17/11/2017. <file:///C:/Users/User/Downloads/1195-4635-1-PB.pdf>
- Drucker, Peter (1999). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Op Editorial Ltda.
- Escorsa, Pere y Valls, Jaume (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfaomega Grupo editor - Edicions UPC. Fecha de publicación: 01/10/2005. Fecha de consulta: 17/11/2017. <[http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia\\_competencia\\_ii/innovacion/tecnologia\\_e\\_innovacion\\_en\\_la\\_empresa\\_pere\\_escorsa.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/catedra/materiales/economia_competencia_ii/innovacion/tecnologia_e_innovacion_en_la_empresa_pere_escorsa.pdf)>
- Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado (2017). *Plan “Excelencia” ESGE-EPG 2017 - 2019*. Departamento de Planeamiento. Lima: Ejército del Perú.
- Gavagnin, Osvaldo (2009). *La creación del conocimiento: Plan y elaboración de una Tesis de Postgrado*. Lima: Editorial Imprenta Unión.
- Gardner, Robert (2003). *Estadística para Psicología, utilizando SPSS para Windows*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Hernández, Roberto., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hopkins, J. A. (2006). *Hacia un Modelo de Gestión del Conocimiento en el Colegio Peruano Británico*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación, con mención en Gestión de la Educación. Lima: PUCP – Escuela de Graduados.
- Kerlinger, Fred y Lee, Howard (2002). *Investigación del comportamiento*. 3ª Edición, México, D. F.: Interamérica.
- Mejía, Elías (2005). *La investigación científica en educación*. 1ª Edición, Lima: UNMSM.
- Molina, José y Marsal Serra, Monserrat (2002). *La gestión del conocimiento en las*

- organizaciones*. Barcelona: Amertown International S.A. Libros en red.
- Navarro, Elsa (2009). *Aprendizaje Significativo y Mapas Conceptuales*. Segunda edición. Lima: PANIN IMPRESORES.
  - Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
  - North, Klaus y Rivas, Roque (2008) *Gestión del conocimiento una guía práctica hacia la empresa*. Barcelona: Amertown International S.A. Libros en red.
  - Obeso, María, Sarabia, María y Sarabia, José (2012). *Gestionando conocimiento en las organizaciones*. Alemania: Editorial Académica Española es una marca de LAP LAMBERT Academic Publishing.
  - Peluffo, Beatriz y Contreras, Edith (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos.
  - PUCP. (2015). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso BCRP*. Lima. Fecha de publicación: 09/07/2015. Fecha de consulta: 17/11/2017. <<https://youtu.be/3MS7vSBTh4k?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>
  - PUCP. (2015). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Minedu*. Lima. Fecha de publicación: 09/07/2015. Fecha de consulta: 21/11/2017. <<https://youtu.be/s4dAOUsSzMw?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.
  - PUCP. (2015). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Servir*. Lima. Fecha de publicación: 09/07/2015. Fecha de consulta: 23/11/2017. <<https://www.youtube.com/watch?v=H77YnZkT4JI>>
  - PUCP. (2015). *Mesa Redonda Gestión del Conocimiento. Caso Osinergmin*. Lima. Fecha de consulta: 09/07/2015. Fecha de consulta: 21/11/2017. <<https://youtu.be/qNFicKTW5Ec?list=PLNVASX11b1cxKYrFv5eaM6WqWiV1bcB7i>>.
  - Román Concha, Ulises, Inche Mitma, Jorge y Chung Pinzas, Ramón (2010). “Un modelo de gestión del conocimiento en la universidad pública”. *Revista de Ingeniería de Sistemas e Informática*, vol. 7, N.º 1, Enero - Julio 2010.
  - Sánchez Sotomayor, Segundo y Pongo Águila, Óscar (2014). *Tendencias contemporáneas. Metodología y estadística*. Editorial Universitaria UNFV, Pasaje San Lucas, Pueblo Libre. Impreso en Perú.
  - Segovia Rojas, Rita Azucena (2013). *Gestión del conocimiento en una entidad pública a través del uso de plataformas virtuales de enseñanza: caso Defensoría del Pueblo*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Lima:

PUCP – Escuela de Posgrado.

- Stewart, Thomas (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. New York. Doubleday Dell Publishing Group, INC.1540 Broadway
- Toffler, Alvin (1980). *La Tercera Ola*. New York: William Morrow and Company.
- Uriarte, Filemón (2008). *Introduction to knowledge management*. Jakarta: ASEAN Foundation.
- Webster, Allen (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. 3ra. edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Zapata, Laura (2011) *Aprendizaje Organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario

El siguiente cuestionario es dirigido al personal de Oficiales, Técnicos y Sub Oficiales y empleados civiles que trabajan en la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Post Grado

**Objetivo:** Conocer el nivel de la gestión del conocimiento en la ESGE - EPG

**Instrucciones:** Lea atentamente y conteste las preguntas que se enuncian a continuación, colocando un aspa (X) en la alternativa que considere conveniente de acuerdo al detalle siguiente:

<b>D</b> No, nunca	<b>C</b> Poco, alguna vez	<b>B</b> Bastante, a menudo	<b>A</b> Sí, siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

Si una pregunta no es directamente aplicable a su organización seleccione la letra “D”

Indique si se desempeña como docente SI ( ) NO ( )

### IMPLICANCIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
1. Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la ESGE-EPG.				
2. Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la ESGE-EPG				
3. La Planta Orgánica (Académica/Administrativa) tienen la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento				
4. La ESGE-EPG desarrolla estrategias para difundir su conocimiento en el mercado (Oficiales del Ejército)				
5. La Planta Orgánica (Académica/Administrativa) han realizado visitas y/o contacto con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento				
6. Se han previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento				
7. La ESGE-EPG identifica e impulsa periódicamente las competencias clave				
8. Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento				
<b>TOTAL</b>				

### CULTURA ORGANIZATIVA

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
9. En muchas ocasiones, se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos				
10. El Personal tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones				
11. El Personal es responsable de su propia formación				

12. Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño				
13. Se reconoce que la creación de valor para el cliente (Oficiales del Ejército) es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento				
14. La ESGE-EPG anima y facilita el proceso de compartir conocimiento				
15. Un clima de transparencia y confianza caracteriza la ESGE-EPG				
16. Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional				
<b>TOTAL</b>				

### TECNOLOGIA

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
17. La tecnología une a todos los miembros de la ESGE-EPG y a estos con el cliente (Oficiales del Ejército), proveedores, otras Escuelas del Ejército del Perú y colaboradores de forma fácil e inmediata				
18. La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los miembros de la ESGE-EPG				
19. La mayor parte del personal trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos				
20. La ESGE-EPG anima el uso intensivo de la tecnología por parte de su personal mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.				
21. La tecnología que facilita el trabajo en equipo es rápidamente puesta a disposición del personal				
22. El sistema de información está integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente				
<b>TOTAL</b>				

### CAPACIDAD DE GESTION

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
23. Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG				
24. El equipo de gestión de conocimiento ha recibido formación específica				
25. Existe un grupo de facilitadores para impulsar iniciativas de gestión de conocimiento				
26. Los responsables de gestión de conocimiento participan normalmente en reuniones con la Dirección				
27. El equipo de gestión de conocimiento presenta informes periódicos a la Dirección de la ESGE-EPG				

28. Existe un entorno informático específico de gestión de conocimiento administrado por el equipo responsable				
TOTAL				

#### PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

	D	C	B	A
29. Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para compensarlos				
30. Todos los miembros de la ESGE-EPG están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no				
31. La ESGE-EPG ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas				
32. El conocimiento tácito (lo que el personal sabe hacer, pero no expresar) es valorado y transferido a través de la ESGE-EPG				
TOTAL				

#### INDICADORES

	D	C	B	A
33. La ESGE-EPG ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados de su gestión				
34. La ESGE-EPG ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento				
35. El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente				
36. Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por la Dirección				



## **Anexo 2. Entrevista estructurada “Gestión del conocimiento en la ESGE-EPG”**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene dos aspectos fundamentales como objetivos, el primero busca determinar si efectivamente la ESGE-EPG ha incorporado en el análisis estratégico de la organización a la gestión del conocimiento, información que permitirá sentar las bases para establecer la segunda etapa de la estrategia de propuesta de lineamientos de implantación de factores de éxito en la gestión del conocimiento, el segundo aspecto busca obtener información más explícita sobre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, puntualizando en el factor de éxito determinado como el menos desarrollado.

**Nombre del entrevistado:** .....

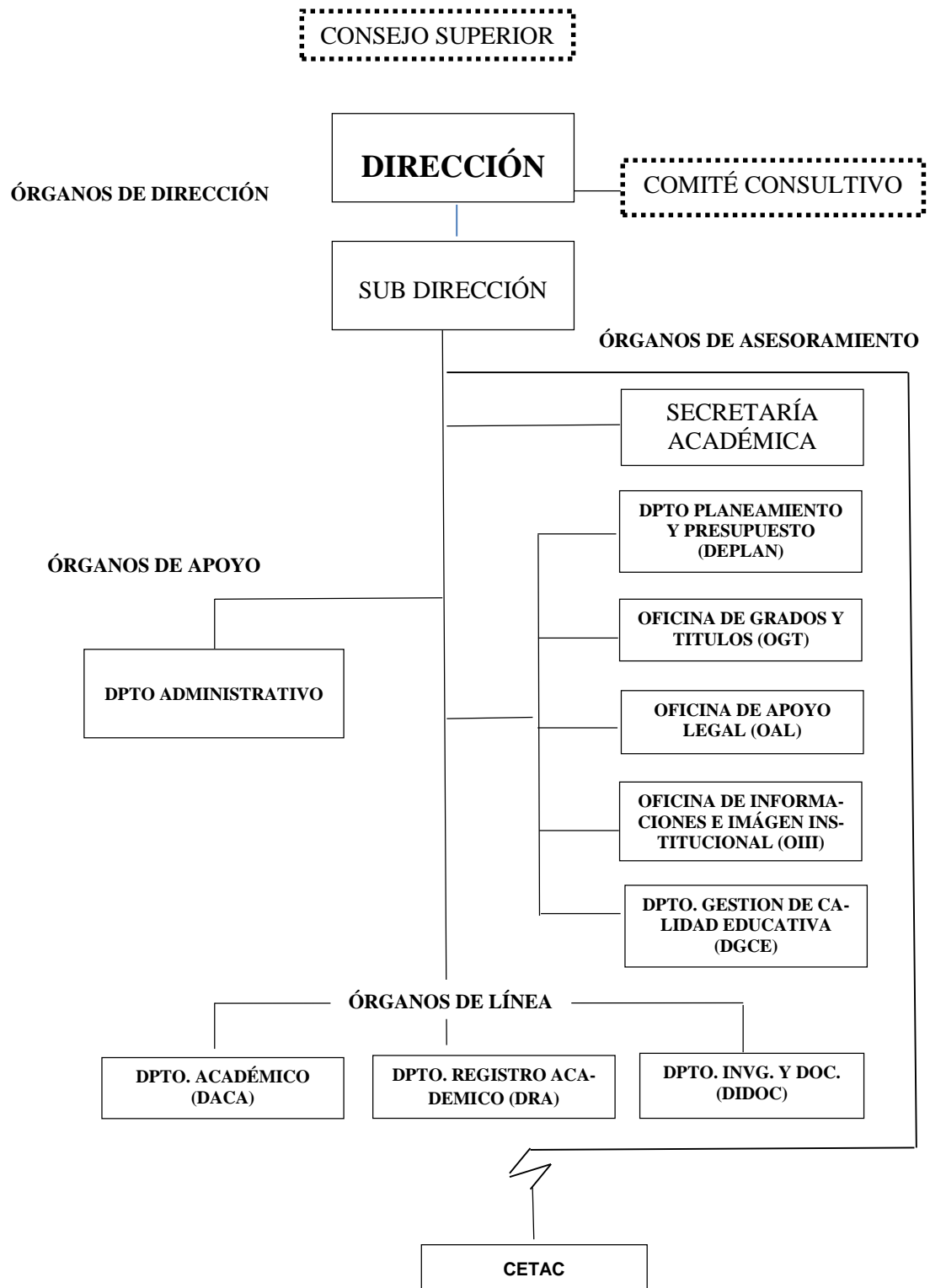
**Puesto o Cargo:** .....

**Fecha:** .....

### **Preguntas:**

1. ¿Teniendo en consideración que la implantación de Gestión del Conocimiento produce un impacto en la cultura organizacional, cuales considera, son las necesidades establecidas y cuales los objetivos trazados con respecto a la Gestión del Conocimiento en la ESGE-EPG?
2. ¿Cuáles son las fuentes y los activos de conocimientos con los cuales cuenta la ESGE-EPG?
3. ¿Dentro de la ESGE-EPG, cuales son las herramientas empleadas para crear y administrar el conocimiento?
4. ¿Cuáles son los procesos empleados por la ESGE-EPG para transformar el conocimiento tácito del cual dispone, en conocimiento explícito?
5. ¿Considera que la ESGE-EPG dispone de un eficiente sistema de gestión del conocimiento? ¿Cómo mejora este sistema el proceso de crear, difundir, compartir y preservar el conocimiento en la Escuela?
6. ¿Existe alguna limitación para que la organización de la ESGE-EPG adopte una estructura de organización amigable al uso y gestión del conocimiento?
7. ¿Se dispone de alguna política de incentivos o promoción de la creatividad e innovación, dirigida al personal de la ESGE-EPG? ¿En qué consiste?
8. ¿Se han establecido indicadores para monitorear el progreso y efectividad de la estrategia 3de Gestión del Conocimiento?
9. ¿Qué Departamento es el encargado de la estrategia de Gestión del conocimiento y cuáles son sus atribuciones?, ¿ha recibido alguna capacitación específica con respecto a esta herramienta de gestión?
10. ¿Cómo se alinean los Departamentos que conforman la ESGE-EPG, con la política o estrategia de Gestión del Conocimiento?
11. ¿Se ha establecido algún proceso o algún equipo de especialistas que impulsen las actividades y las iniciativas de gestión del conocimiento?
12. ¿Considera que el soporte tecnológico disponible permite el adecuado empleo de las TIC para impulsar la gestión del conocimiento en la ESGE-EPG?

### Anexo 3. Organización



(\*) Tiene CAP propio

Fuente: Reglamento interno, ESGE–EPG (2017).

#### Anexo 4. Registros de puntuaciones

	D		C		B		A								
<table><tr><td>Implicancias de la Alta Dirección</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Implicancias de la Alta Dirección	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (1)</td></tr></table>	X 100	% (1)
Implicancias de la Alta Dirección															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (1)															
<table><tr><td>Cultura Organizativa</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Cultura Organizativa	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (2)</td></tr></table>	X 100	% (2)
Cultura Organizativa															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (2)															
<table><tr><td>Tecnología</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Tecnología	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (3)</td></tr></table>	X 100	% (3)
Tecnología															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (3)															
<table><tr><td>Capacidad de Gestion</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Capacidad de Gestion	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (4)</td></tr></table>	X 100	% (4)
Capacidad de Gestion															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (4)															
<table><tr><td>Procesos</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Procesos	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (5)</td></tr></table>	X 100	% (5)
Procesos															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (5)															
<table><tr><td>Indicadores</td></tr><tr><td>D+C+B+A</td></tr></table> →	Indicadores	D+C+B+A	<table><tr><td>X 6</td></tr></table>	X 6	:	<table><tr><td>X 33</td></tr><tr><td>8</td></tr></table>	X 33	8	=	<table><tr><td>X 66</td></tr></table>	X 66		<table><tr><td>X 100</td></tr><tr><td>% (6)</td></tr></table>	X 100	% (6)
Indicadores															
D+C+B+A															
X 6															
X 33															
8															
X 66															
X 100															
% (6)															

Fuente: Molina y Marsal Serra (2002).

A cada pregunta del cuestionario de Autodiagnóstico, se tendrá que asignar una respuesta del tipo:

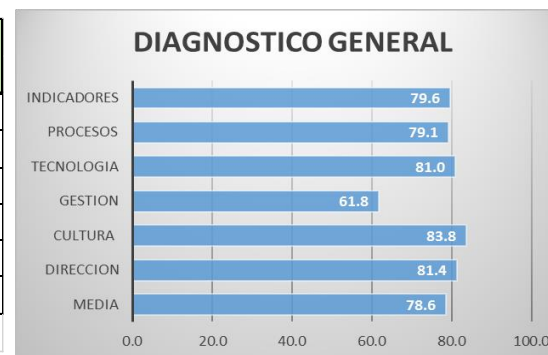
**D:** no nunca - **C:** Poco, alguna vez - **B:** Bastante, a menudo - **A:** Sí, siempre.

Si una pregunta no es directamente aplicable a su organización, seleccione **D**.

SUMA DE RESULTADOS (ALUMNOS + PLANTA ORGANICA + DOCENTES = 144 ENCUESTAS)																							
Implicancias de la alta direccion				Cultura organizativa				Tecnologia				Capacidad de gestion				Procesos				Indicadores			
d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a
78	272	297	105	83	230	327	109	56	193	249	70	49	195	254	65	31	138	157	51	37	143	155	40
15	76	123	62	7	55	144	59	2	66	113	23	1	53	106	50	3	55	70	12	1	45	70	24
9	42	55	42	12	34	62	45	5	28	64	17	15	35	45	19	8	24	35	9	4	26	32	14
102	390	475	209	102	319	533	213	63	287	426	110	65	283	405	134	42	217	262	72	42	214	257	78

CALCULO DE PORCENTAJES POR FACTOR CLAVE DE ÉXITO : TOTAL GENERAL																							
implicancias de la alta direccion				cultura organizativa				tecnologia				capacidad de gestion				procesos de la gestion del conocimiento				indicadores			
d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a
0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100
0	12870	31350	20900	0	10527	35178	21300	0	9471	28116	11000	0	9339	26730	13400	0	7161	17292	7200	0	7062	16962	7800
8140	81.4 % [1]			8375.625	83.75625 % [2]			8097.83333	80.9783333 % [4]			6183.625	61.83625 % [3]			7913.25	79.1325 % [5]			7956	79.56 % [6]		

CALCULO DE LA MEDIA : TOTAL GENERAL							
PUNTUACION		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
GLOBAL		81.4	83.75625	61.83625	80.978333	79.1325	79.56
		x 20	x 20	x 15	x 15	x 15	x 15
		1628	1675.125	927.54375	1214.675	1186.9875	1193.4
		/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6
		98.0722892	100.911145	55.8761295	73.1731925	71.5052711	71.8915663
[1]+[2]+[3]+[4]+[5]+[6]		471.4295931 / 6		78.5715988 % = MEDIA			



DIAGNOSTICO	
MEDIA	78.6
DIRECCION	81.4
CULTURA	83.8
GESTION	61.8
TECNOLOGIA	81.0
PROCESOS	79.1
INDICADORES	79.6

CÁLCULO DE PORCENTAJES POR FACTOR CLAVE DE ÉXITO : PLANTA ORGANICA																							
Implicancias de la Alta Direccion				Cultura Organizativa				Tecnologia				Capacidad de Gestion				Procesos				Indicadores			
d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a
15	76	123	62	7	55	144	59	2	66	113	23	1	53	106	50	3	55	70	12	1	45	70	24
0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100
0	2508	8118	6200	0	1815	9504	5900	0	2178	7458	2300	0	1749	6996	5000	0	1815	4620	1200	0	1485	4620	2400
2103.25	21.0325 % [1]			2152.38	21.5238 % [2]			1989.33	19.8933 % [4]			1718.13	17.1813 % [3]			1908.75	19.0875 % [5]			2126.25	21.2625 % [6]		

CÁLCULO DE LA MEDIA : PLANTA ORGANICA							
PUNTUACION		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
GLOBAL		21.0325	21.52375	17.18125	19.8933333	19.0875	21.2625
		x 20	x 20	x 15	x 15	x 15	x 15
		420.65	430.475	257.71875	298.4	286.3125	318.9375
		/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6
		25.3403614	25.9322289	15.5252259	17.9759036	17.247741	19.2131024
[1]+[2]+[3]+[4]+[5]+[6]		121.2345632 / 6		20.2057605 % = MEDIA			

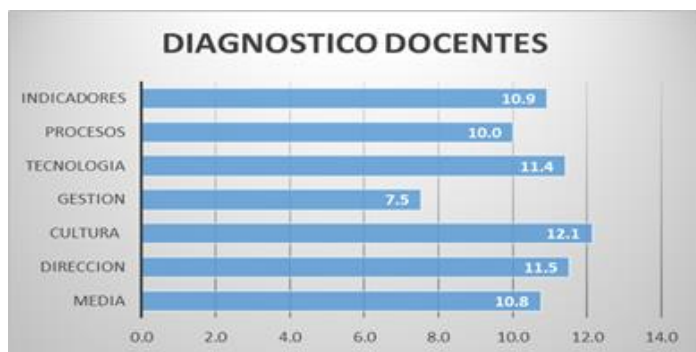
DIAGNOSTICO	
MEDIA	20.2
DIRECCION	21.0
CULTURA	21.5
GESTION	17.2
TECNOLOGIA	19.9
PROCESOS	19.1
INDICADORES	21.3



CALCULO DE PORCENTAJES POR FACTOR CLAVE DE ÉXITO : DOCENTES																							
Implicancias de la Alta Direccion				Cultura Organizativa				Tecnologia				Capacidad de Gestion				Procesos				Indicadores			
d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a
9	42	55	42	12	34	62	45	5	28	64	17	15	35	45	19	8	24	35	9	4	26	32	14
0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100
0	1386	3630	4200	0	1122	4092	4500	0	924	4224	1700	0	1155	2970	1900	0	792	2310	900	0	858	2112	1400
1152	11.52 % [1]			1214.25	12.1425 % [2]			1141.33	11.4133 % [4]			753.125	7.53125 % [3]			1000.5	10.005 % [5]			1092.5	10.925 % [6]		

CALCULO DE LA MEDIA : DOCENTES							
PUNTUACION		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
GLOBAL		11.52	12.1425	7.53125	11.4133333	10.005	10.925
		x 20	x 20	x 15	x 15	x 15	x 15
		230.4	242.85	112.96875	171.2	150.075	163.875
		/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6
		13.8795181	14.6295181	6.80534639	10.313253	9.04066265	9.87198795
[1]+[2]+[3]+[4]+[5]+[6]		64.54028611 : 6		10.7567144 % = MEDIA			

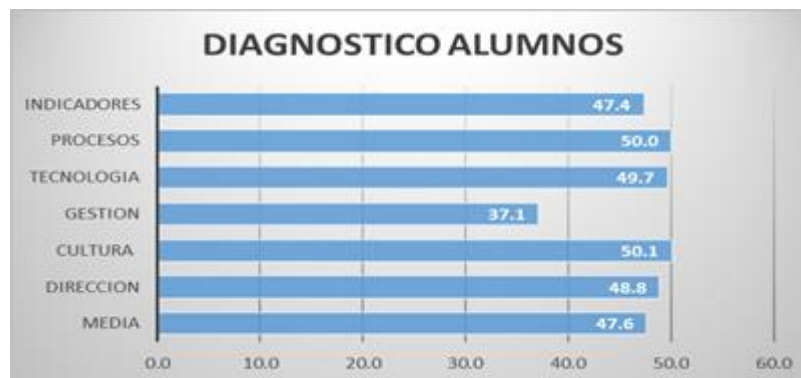
DIAGNOSTICO	
MEDIA	10.8
DIRECCION	11.5
CULTURA	12.1
GESTION	7.5
TECNOLOGIA	11.4
PROCESOS	10.0
INDICADORES	10.9



CALCULO DE PORCENTAJES POR FACTOR CLAVE DE ÉXITO : ALUMNOS																							
Implicancias de la Alta Direccion				Cultura Organizativa				Tecnologia				Capacidad de Gestion				Procesos				Indicadores			
d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a	d	c	b	a
78	272	297	105	83	230	327	109	56	193	249	70	49	195	254	65	31	138	157	51	37	143	155	40
0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100	0	33	66	100
0	8976	19602	10500	0	7590	21582	10900	0	6369	16434	7000	0	6435	16764	6500	0	4554	10362	5100	0	4719	10230	4000
4884.75	48.8475 % [1]			5009	50.09 % [2]			4967.17	49.6717 % [4]			3712.38	37.1238 % [3]			5004	50.04 % [5]			4737.25	47.3725 % [6]		

CALCULO DE LA MEDIA : ALUMNOS							
PUNTUACION		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
GLOBAL		48.8475	50.09	37.12375	49.6716667	50.04	47.3725
		x 20	x 20	x 15	x 15	x 15	x 15
		976.95	1001.8	556.85625	745.075001	750.6	710.5875
		/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6	/ 16.6
		58.8524096	60.3493976	33.5455572	44.8840362	45.2168675	42.8064759
[1]+[2]+[3]+[4]+[5]+[6]		285.654744 / 6		47.609124 % = MEDIA			

DIAGNOSTICO	
MEDIA	47.6
DIRECCION	48.8
CULTURA	50.1
GESTION	37.1
TECNOLOGIA	49.7
PROCESOS	50.0
INDICADORES	47.4



**Anexo 5. Matriz de consistencia**

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA
¿Cómo es la praxis de la gestión del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado?	Proponer lineamientos para la implantación de factores de éxito en Gestión del Conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado	La propuesta de lineamientos para la implantación de factores de éxito en Gestión del Conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado elevará sus niveles de eficacia	VI:GESTION DEL CONOCIMIENTO VD: ESGE-EPG DIMENSIONES ITEMS	La población estará conformada por el personal de la ESGE-EPG. Docentes, alumnos y personal de planta:
¿Cuál es el nivel de los factores de éxito de la gestión del conocimiento en el personal docente, alumnos y planta administrativa que labora en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado?	Determinar el nivel de los factores de éxito de la Gestión del Conocimiento en el personal docente, alumnos y planta administrativa que labora en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado	El personal docente, alumnos y planta administrativa que desarrolle adecuadamente los factores de éxito de la gestión del conocimiento, mejorará su nivel de eficacia en la organización.	Alta dirección 1,2,3,4,5,6,7,8 Cultura 9,10,11,12,13,14,15,16 Tecnología 17,18,19,20,21,22 Gestión 23,24,25,26,27,28 Procesos 29,30,31,32 Indicadores 33,34,35,36	Planta: 31 Docentes 19 Alumnos 94
¿Cuáles el nivel de implantación de estrategias con relación a los factores de éxito de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado?	Identificar el nivel de implantación de estrategias con relación a los factores de éxito de la Gestión del Conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado.	La consideración de estrategias en relación al factor de éxito “gestión” del conocimiento en la Escuela Superior de Guerra del Ejército–Escuela de Postgrado, mejorará sus niveles de eficacia en la institución.	NIVELES DE INTERPRETACION A. SI, siempre B. Bastante a menudo C. Poco, algunas veces D. No, nunca  RANGO  EXCLUYENTE 0 BAJO 0,01 – 0,10 REGULAR 0,11 – 0,20 BUENO 0,21 – 0,50 M BUENO 0,51 – 1,00	Población 204 Muestra 144 Confiabilidad del 77,78%
				DISEÑO DE INVESTIGACION  De enfoque cuali-cuantitativo.  Descriptivo explicativo  No experimental, transversal.



## **Notas biográficas**

### **José Luis Reyes Ascenjo**

Coronel de Infantería del Ejército del Perú, bachiller en Ciencias Militares por la Escuela Militar de Chorrillos. Diplomado como oficial de Estado Mayor por la Escuela Superior de Guerra y Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas. Especialización en Planeamiento Estratégico Operacional e Institucional.

Comandó el Batallón de protección del Ejército. Fue oficial de enlace de inteligencia en la República de Colombia, instructor en la Escuela de Infantería del Ejército, instructor en la Escuela de Paracaidistas del Ejército y Jefe del Departamento de Frente Interno de la Dirección de Inteligencia del Ejército. En la actualidad, labora como Jefe de Estado Mayor Administrativo de la 1ra. Brigada de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

### **Mariano Oscar La Torre Padron**

Coronel de Caballería del Ejército del Perú, bachiller y licenciado en Ciencias Militares por la Escuela Militar de Chorrillos. Magíster en Economía con mención en proyectos de inversión pública en la Universidad Nacional de Piura y Doctor en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad ESAN y Diplomado como oficial de Estado Mayor por la Escuela Superior de Guerra y Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Trabajó en la misión de las Naciones Unidas para la estabilización de Haití en el año 2014, realizó el curso de maestro de equitación en Quillota-Chile, instructor en la Escuela Militar de Chorrillos, instructor en la Escuela de Equitación del Ejército, inspector de la primera brigada de caballería-Sullana y oficial participante del Programa de Alto Mando del Ejército. En la actualidad, labora como Jefe de la Unidad de Asuntos Internacionales en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

### **César Montoya Villafuerte**

Coronel de Infantería del Ejército del Perú, bachiller en Ciencias Militares con mención en Administración, por la Escuela Militar de Chorrillos. Diplomado como Oficial de Estado Mayor, por la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Diplomado como Oficial de Estado Mayor Conjunto, por la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. Diplomado como Oficial de Estado Mayor Conjunto y Combinado, por el Joint Forces Staff College – USA. Diplomado en Seguridad y Defensa Nacional, por la Universidad Tecnológica del Perú en convenio con el Ministerio de Defensa. Diplomado en Coaching y Liderazgo, por la Universidad ESAN. Diplomado en Alta

Dirección y Gerencia en el PAD de la Universidad de Piura, con veintiséis años de servicio como oficial del Ejército y veintidós años de experiencia como aviador de Ejército en la especialidad de Piloto Militar de Ala Fija, habiéndose desempeñado como profesor e instructor de vuelo en la Escuela de Aviación del Ejército.

Participó en tres Misiones de Paz de las Naciones Unidas, desempeñándose como Observador Militar y como Oficial de Staff. Fue Comandante del Batallón de Aviones N° 811, habiéndose desempeñado también como Inspector de la Aviación del Ejército. En la actualidad, labora como Jefe del Departamento de Gestión de Proyectos de Inversión de la Quinta División del Ejército en Iquitos.